

Oikeudenmukaisuuden ja luottamuksen kaksisuuntainen yhteys  
esihenkilö-alaissuhteessa

Sarmite Puukko  
Helsingin yliopisto  
Valtiotieteellinen tiedekunta  
Sosiaalipsykologia  
Maisterintutkielma  
Elokuu 2021

## Tiivistelmä

**Tiedekunta:** Valtiotieteellinen tiedekunta

**Koulutusohjelma:** Sosiaalitieteiden maisteriohjelma

**Opintosuunta:** Sosiaalipsykologia

**Tekijä:** Sarmite Puukko

**Työn nimi:** Oikeudenmukaisuuden ja luottamuksen kaksisuuntainen yhteys esihenkilö-alaisuudessa

**Työn laji:** Maisterintutkielma

**Kuukausi ja vuosi:** Elokuu 2021

**Sivumäärä:** 72 + 8

**Avainsanat:** yleinen oikeudenmukaisuus, luottamus, avautuminen, tukeutuminen, esihenkilö-alaisuus

**Ohjaaja tai ohjaajat:** Jukka Lipponen

**Säilytyspaikka:** Helsingin yliopiston kirjasto

### Tiivistelmä:

Tutkielman tavoitteena on lisätä ymmärrystä vielä melko vähän tutkituista oikeudenmukaisuuden ja luottamuksen välisistä kaksisuuntaisista yhteyksistä esihenkilö-alaisuuden kontekstissa. Tutkielmassa tutkitaan kahden mittauspisteen pitkittäisasetelmassa oikeudenmukaisuuden ja luottamuksen välistä yhteyttä, jonka oletetaan aiempaan tutkimuskirjallisuuteen perustuen olevan kaksisuuntainen. Tutkielmassa oikeudenmukaisuutta on mitattu yleistä oikeudenmukaisuuden kokemusta mittaavalla mittarilla, ja luottamus puolestaan on jaoteltu Gillespien luomalla jaolla tukeutumiseen ja avautumiseen.

Tutkielman aineisto koostuu vuosien 2019–2020 aikana kerätystä kyselytutkimusaineistosta, joka on kerätty osana uusien ja vanhojen esihenkilö-alaisuusuhdeiden luottamuksen tutkimusprojektia. Kysely on toteutettu tutkimusrytyn valmiilla paneelilla kolmessa mittauspisteessä, joista kahta ensimmäistä noin neljän kuukauden välillä toteutettua mittauspistettä käytetään tutkielmassa. Koko aineisto koostuu 1242 vastaajasta, joista 626 on rajattu lopulliseksi aineistoksi. Oikeudenmukaisuuden ja luottamuksen yhteyden tutkimisen menetelmänä käytettiin ristiviiveellistä regressioanalyysia, jonka avulla pystyttiin tutkimaan hypoteeseissa esitettyjä yhteyksiä. Muuttujia tarkasteltiin myös korrelatioanalyysillä ja pääanalyyseissa käytettyjen muuttujien muodostamiseksi aineistoa tarkasteltiin myös faktorianalyysillä. Pääanalyysein lisäksi tehtiin lisäanalyysejä interaktiotermejä ja niiden visualisointeja hyödyntäen.

Pääanalyysein tulokset tukevat esitettyjä hypoteeseja: oikeudenmukaisuudella ja luottamukseen kuuluvalla avautumisella on kaksisuuntainen positiivinen yhteys toisiinsa. Avautumisesta oikeudenmukaisuuteen suuntaavan yhteyden havaittiin olevan mahdollisesti heikompi kuin oikeudenmukaisuudesta avautumiseen suuntaava yhteys. Lisäanalyyseissa havaittiin, että esihenkilö-alaisuuden kesto moderoi oikeudenmukaisuudesta avautumiseen suuntaavaa yhteyttä. Vanhojen suhteiden oikeudenmukaisuus oli positiivisessa yhteydessä avautumiseen, mutta uusissa positiivinen yhteys ei ollut tilastollisesti merkitsevä. Varsinaisia pääanalyysejä valmistelemissa alustavissa mittauksissa havaittiin, ettei aineisto soveltunut tukeutumisen tarkasteluun, sillä se ei erottunut tarpeeksi oikeudenmukaisuudesta.

Työntekijän kokemuksen esihenkilön oikeudenmukaisuudesta on huomattu vaikuttavan esihenkilöön luottamiseen. Yhteyden on havaittu kulkevan myös toiseen suuntaan, mutta muuttujien välisiä yhteyksiä ajan kuluessa on tutkittu vähän. Tutkielma lisäsi tietoa muuttujien välisistä yhteyksistä. Tutkielman myötä saatiin vahvistus sille, että oikeudenmukaisuus ja luottamus vaikuttavat toisiinsa ajan kuluessa, ja näiden yhteyden ensisijainen suunta saattaa olla oikeudenmukaisuudesta luottamukseen suuntaava. Lisäksi saatiin tietoa suhteen keston vaikutuksesta kyseiseen yhteyteen. Tutkielman alustavat mittaukset myös toivat esille, että tutkimuskentällä on tarve luottamuksen ja oikeudenmukaisuuden mittareiden kattavammalle tarkastelulle, sillä käytetyt mittarit eivät onnistuneet erottamaan tukeutumista ja oikeudenmukaisuutta tarpeeksi.

## Sisällysluettelo

|   |    |
|---|----|
| 1 Johdanto .....  | 1  |
| 2 Oikeudenmukaisuus .....                                       | 4  |
| 2.1 Oikeudenmukaisuuden ulottuvuudet .....                      | 5  |
| 2.2 Yleinen oikeudenmukaisuus .....                             | 7  |
| 3 Luottamus .....   | 10 |
| 3.1 Luottamuksen käsite ja läheiset käsitteet .....             | 10 |
| 3.2 Luottamus moniulotteisena käsitteenä .....                  | 13 |
| 4 Oikeudenmukaisuuden ja luottamuksen välinen yhteys .....      | 17 |
| 4.1 Oikeudenmukaisuuden vaikutus luottamukseen .....            | 18 |
| 4.2 Luottamuksen vaikutus koettuun oikeudenmukaisuuteen .....   | 20 |
| 5 Tutkimuskysymykset ja tavoitteet .....                        | 22 |
| 6 Aineisto ja menetelmät .....                                  | 23 |
| 6.1 Käytetyt mittarit ja kontrollimuuttujat .....               | 26 |
| 6.2 Faktorianalyysi ja keskiarvomuuttujat .....                 | 27 |
| 6.3 Analysointimenetelmät .....                                 | 32 |
| 6.4 Aineiston soveltuvuus menetelmille .....                    | 35 |
| 7 Tulokset .....  | 38 |
| 7.1 Alustavat tarkastelut .....                                 | 39 |
| 7.2 Pääanalyysit .....  | 41 |
| 7.3 Lisäanalyysit .....   | 43 |
| 7.4 Katoanalyysit .....   | 47 |
| 8 Pohdinta .....  | 50 |
| 8.1 Tutkimustulokset aiempaan tutkimukseen suhteutettuna .....  | 50 |
| 8.2 Tutkimuksen rajoitteet, ansiot ja jatkotutkimusaiheet ..... | 53 |
| 8.3 Johtopäätelmät .....  | 62 |
| Lähteet .....   | 64 |
| Liitteet .....  | 73 |

## 1 Johdanto

Organisatorinen oikeudenmukaisuus ja luottamus sekä niiden välinen yhteys on kiinnostanut työorganisaatioiden tutkijoita paljon, sillä organisaatioiden toimivuuden kannalta on tärkeää, että esimerkiksi esihenkilöiden toiminta koetaan oikeudenmukaiseksi ja alaiset voivat luottaa esihenkilöinä toimiviin. Organisatorisella oikeudenmukaisuudella tarkoitetaan henkilön kokemusta reiludesta organisaatiossa (Greenberg & Colquitt, 2005, s. xi). Oikeudenmukaisuus on usein jaettu ulottuvuuksiin, jotka kaikki edustavat ilmiön eri osia (Colquitt, Greenberg & Zapata-Phelan, 2005). On kuitenkin huomattu, että joskus työntekijöiden yleinen arvio oikeudenmukaisuuden kokonaisuudesta tavoittaa heidän kokemuksensa työpaikalla toteutuvasta oikeudenmukaisuudesta ulottuvuuksia paremmin (ks. Ambrose & Arnaud, 2005; Ambrose & Schminke, 2009). Tällainen yleinen oikeudenmukaisuus tarkoittaa esihenkilö-alaisuuhteen kontekstissa alaisen kokemusta esihenkilön kokonaisvaltaisesta oikeudenmukaisuudesta tai reiludesta.

Luottamus taas voidaan määritellä yhden osapuolen valmiudeksi tai halukkuudeksi asettua haavoittuvaksi suhteessa toisen osapuolen toimintaan (Mayer, Davis & Schoorman, 1995). Se on psykologinen tila, jossa henkilö on luottamuksen kohteen oletettuihin tarkoitukseen ja toiminnan positiivisiin odotuksiin perustuen valmis hyväksymään haavoittuvaisuutensa (Rousseau, Sitkin, Burt & Camerer, 1998). Luottamuksella on monia lähikäsitteitä, kuten taipumus luottaa ja luotettavuus, jotka voidaan erottaa luottamuksesta. Kuten oikeudenmukaisuuttakin, luottamusta on tutkittu sekä yksi- että moniulotteisilla mittaristoilla. Luottamuksen moniulotteinen luonne voidaan tavoittaa jakamalla se tukeutumiseen ja avautumiseen (ks. Gillespie, 2003; ref. Gillespie 2015).

Oikeudenmukaisuuden kokemuksen ja esihenkilöön luottamisen seurauksia tutkittu paljon erillisinä ilmiöinä. Sekä oikeudenmukaisuuden (Greenberg, 1996) että luottamuksen on huomattu olevan yhteydessä erilaisiin asenne-, käyttäytymis- ja suoriutumislopputulemiin, kuten työtyytyväisyyteen, organisaatioon sitoutumiseen ja osallistumiseen (Dirks & Ferrin, 2002). Ehkä juuri se, että molemmat ovat yhteydessä yksilön työn ja organisaation toiminnan kannalta keskeisiin lopputuloksiin, on lisännyt kiinnostusta luottamuksen ja oikeudenmukaisuuden välistä yhteyttä kohtaan (Colquitt & Rodell, 2015). Oikeudenmukaisuuden on huomattu useissa tutkimuksissa lisäävän luottamusta johtamiseen (Dirks & Ferrin, 2002). Teoretisoinneissa sen on ajateltu toimivan alaiselle merkinä siitä, että esihenkilöön voi luottaa (Lind, 2001a). Oikeudenmukaisuuden ja luottamuksen välisessä tutkimuksessa on yleensä tehty oletus yhteyden

suunnasta, ja sitten yhteyttä on tutkittu vain tuon oletuksen suuntaisesti. Luottamusta on useissa tutkimuksissa pidetty oikeudenmukaisuuden lopputulemana, mutta on myös havaittu, että oikeudenmukaisuudella ja luottamuksella saattaakin olla kaksisuuntainen yhteys (Kaltiainen, Lipponen & Holtz, 2017). Luottamuksella onkin huomattu olevan merkittävä osuus oikeudenmukaisuuden kokemuksen muodostumisessa (Colquitt & Rodell, 2011; Holtz, 2013).

Vaikka oikeudenmukaisuuden ja luottamuksen välisestä yhteydestä onkin kiinnostuttu yhä enemmän, kyseisten ilmiöiden tutkimisessa on jätetty vähemmälle huomiolle niiden yhteys ajan kuluessa. Tutkimusyhteisöllä on paljon tietoa oikeudenmukaisuuden ja luottamuksen seurauksista erikseen ja niiden välisistä yhteyksistä poikittaisasetelmien myötä niin sanottuina yksittäisinä tilannekuvina. Useissa tutkimuksissa kyseisten ilmiöiden välisten yhteyksien kausaliteetista ei ole voitu tehdä oletuksia, sillä tutkimuksia on suoritettu vain poikittaisasetelmassa (Dirks & Ferrin, 2002). Ambrosen ja Cropanzanon (2003) mukaan useamman aikapisteen pitkittäistutkimuksen hyötynä onkin, että tällöin voidaan saada tietoa ilmiöiden pitkäaikaisista vaikutuksista ja voidaan vetää johtopäätöksiä niiden kausaalisista yhteyksistä.

Pitkittäistutkimustakin on tehty (ks. mm. Holtz & Harold, 2009; Holtz, 2015; Kaltiainen ym., 2017), mutta ajallisista yhteyksistä tiedetään silti vielä melko vähän. Tehdyssä pitkittäistutkimuksessa on myös jätetty vähemmälle huomiolle erilaisten mittarien hyödyntäminen. Esimerkiksi luottamuksen yhteyttä yleiseen arvioon oikeudenmukaisuudesta on tutkittu vähän (Holtz & Harold, 2009). Käsillä olevan tutkielman keskeinen tavoite onkin tarttua aikaisemman tutkimuksen poikittaisuutta koskevaan epäkohtaan ja tarkastella ilmiöiden välisiä yhteyksiä ajan kuluessa aiemmassa tutkimuksessa vielä vähemmälle huomiolle jääneiden mittaristojen avulla.

Sekä oikeudenmukaisuutta että luottamusta alaisen kokemuksena voidaan mitata suhteessa eri kohteiden toimintaan. Oikeudenmukaisuustutkimuksessa oikeudenmukaisuuden kohteena esihenkilön lisäksi on käytetty muun muassa työntekijän kokemusta työorganisaation oikeudenmukaisuudesta tai ylimmän johdon oikeudenmukaisuudesta (Holtz & Harold, 2009). Myös luottamuksen kohteena on voitu tarkastella esihenkilön lisäksi esimerkiksi organisaatiota tai vertaisia tiimiläisiä (ks. esim. Lee, Gillespie, Mann & Wearing, 2010; Tan & Lim, 2009). Melko usein mittaristossa työntekijän kokemuksen kohteena on toiminut esihenkilö, sillä tällä on nähty olevan keskeinen rooli oikeudenmukaisuuden kokemukselle ja luottamukselle työorganisaatiossa. Esihenkilön oikeudenmukaisuus on usein ollut organisaatiokontekstin

oikeudenmukaisuuden yleinen tutkimuskohde, sillä alainen voi nähdä esihenkilön keskeisenä organisaation edustajana (Cropanzano, Byrne, Bobocel & Rupp, 2001). Myös luottamustutkimuksessa on tutkittu alaisen luottamusta lähiesihenkilöön tai ylimpään johtoon (Fulmer & Ostroff, 2017), sillä lähiesihenkilöä voidaan yleisesti pitää varsin tärkeänä luottamuksen kohteena (Dirks & Ferrin, 2002).

Tutkielmassa tarkastellaan alaisen kokemusta esihenkilön yleisestä oikeudenmukaisuudesta ja esihenkilöön kohdistuvasta luottamuksesta sekä niiden välistä yhteyttä kahdessa aikapisteessä ristiviiveellisen regressioanalyysin keinoin. Muuttujien välisen yliajallisen yhteyden oletetaan olevan positiivinen ja kaksisuuntainen. Hypoteesien toteutumisen ja saatujen tulosten perusteella voidaan tehdä esitys muuttujien välisten yhteyksien todennäköisestä ensisijaisesta suunnasta. Ellei toisin mainittu, tutkielmassa oikeudenmukaisuudella tarkoitetaan yleistä oikeudenmukaisuutta ja reiluutta, eikä jakoa ulottuvuuksiin tehdä. Käytetyssä kyselytutkimusaineistossa oikeudenmukaisuutta on mitattu kolmella yleistä oikeudenmukaisuutta mittaavalla väittämällä. Avautumista puolestaan on mitattu Gillespien vuonna 2003 luomalla luottamuksen jaottelulla: esihenkilöön tukeutuminen ja tälle avautuminen. Tutkielmassa sekä oikeudenmukaisuus että luottamus perustuvat siis alaisen kokemukseen edellä mainituista ilmiöistä suhteessa omaan esihenkilöönsä.

Tutkielman alussa esitellään ensin tutkielman teoreettinen viitekehys, joka sisältää oikeudenmukaisuuden kokemuksen ja luottamuksen tutkimuskirjallisuutta. Seuraavaksi esitellään oikeudenmukaisuuden ja luottamuksen välistä yhteyttä koskevaa kirjallisuutta. Teoreettisen viitekehysten jälkeen siirrytään esittelemään tutkielman tutkimushypoteesit ja tavoitteet sekä aineisto ja menetelmät, minkä jälkeen esitellään pääanalyysien tulokset. Koska mittauksen valmistelun myötä tehtyjen faktorianalyysien tulosten pohjalta huomattiin, ettei tutkielman aineistolla voinut tarkastella tukeutumista, lopullisiin analyyseihin täytyi rajata sisällytettäväksi vain oikeudenmukaisuus ja avautuminen. Varsinaisten pääanalyysien lisäksi esitellään myös lisä- sekä katoanalyysien tulokset. Lopuksi pohditaan tutkielman mahdollisia puutteita ja vahvuuksia sekä kootaan tutkielman antia yhteen tehden esityksiä mahdolliselle jatkotutkimukselle.

## 2 Oikeudenmukaisuus

Organisationaalisella oikeudenmukaisuudella tarkoitetaan jonkin organisaatioon kuuluvan henkilön, usein työntekijän, kokemusta organisaatiokontekstin reiluudesta (Greenberg, 1996, s. vii). Yhteiskuntatieteellinen tutkimus käyttääkin usein oikeudenmukaisuuden ja reiluuden käsitteitä samassa merkityksessä (Greenberg & Colquitt, 2005, s. xi). Oikeudenmukaisuutta pidetään varsin kompleksisena ilmiönä, sillä oikeudenmukaisuuden kokemus muodostuu monilla eri tavoilla ja voi johtaa monenlaisiin lopputuloksiin (Colquitt ym., 2005).

Oikeudenmukaisuuden tutkimuksessa oikeudenmukaisuus on perinteisesti eroteltu kolmeen tai useampaan eri ulottuvuuteen: jaon, menettelytapojen ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuuteen. Joskus kolmen sijasta oikeudenmukaisuus on jaettu jopa neljään eri ulottuvuuteen, jotka poikkeavat vaihtelevasti kolmen ulottuvuuden jaosta (ks. Colquitt, 2001). Oikeudenmukaisuutta on kuitenkin yhä useammin alettu tutkimaan yleisen oikeudenmukaisuuden (*overall justice*) ja reiluuden (*overall fairness*) käsittein, sillä jako eri ulottuvuuksiin ei aina ole ollut tarkoituksenmukaista. Tutkielmassa oikeudenmukaisuutta tarkastellaan nimenomaan yleisten oikeudenmukaisuusarvioiden kautta.

Oikeudenmukaisuus voi vaikuttaa työntekijöiden asenteisiin ja käyttäytymiseen organisaatiokontekstissa (Greenberg, 1996). Oikeudenmukaisuudella on erityisesti monia myönteisiä seurauksia organisaatiokontekstissa. Oikeudenmukaisuuden on havaittu ennustavan esimerkiksi tyytyväisyyttä, sitoutumista, johtajan arvostamista sekä kollektiivista itsetuntoa (Colquitt, 2001). Oikeudenmukaisuudella on myös selitetty esimerkiksi työntekijöiden suhtautumista lomautuksiin ja palkkatyytyväisyyteen (Greenberg, 1996, s. 42–46). Sillä on myös havaittu olevan merkitystä organisaatiokontekstissa toteutettavien uusien käytäntöjen hyväksymiseen ja kannattamiseen (Greenberg, 1996, s. 277) sekä ryhmään samaistumiseen ja siihen sitoutumiseen (Tyler & Blader, 2003). Oikeudenmukaisuutta voidaan siis pitää sekä onnistuneen johtamisen että organisaation toiminnan edistäjänä.

Oikeudenmukaisuuden kokemus ei välttämättä ole mitenkään pysyvä kokemus, vaan se voi muuttua ajan kuluessa ja tilanteiden muuttuessa. Jones ja Skarlicki (2013) esittävät, että oikeudenmukaisuuden kokemus voi muotoutua ajassa aina sitä mukaa, kun kokija saa uutta tietoa. Heidän mallinsa mukaan organisatorinen oikeudenmukaisuus muotoutuu dynaamisesti sen mukaan, täyttääkö tietty tilanne kokijan odotukset kohteen oikeudenmukaisuudesta. Uusi tilanne voi siis vaikuttaa siihen, säilyykö kokijan alkuperäinen oikeudenmukaisuusarvio vai muuttuuko arvio järkeilyn myötä (Jones & Skarlicki, 2013). Oikeudenmukaisuutta on siis syytä tutkia

tietyissä kontekstissa, jotta voidaan tehdä yleistyksiä vastaaviin tilanteisiin ja selvittää tutkittujen ilmiöiden mahdollisia kontekstisidonnaisuuksia (Greenberg, 1996, s. 401–402). Erilaiset tilanteet ja organisatorisen oikeudenmukaisuuden kohteet voivat vaikuttaa oikeudenmukaisuuden seurauksiin.

Tässä tutkielmassa oikeudenmukaisuutta ja sen yhteyttä luottamukseen tarkastellaan pitkittäisesti nimenomaan esihenkilö-alaisuuden kontekstissa. Oikeudenmukaisuuden kohteena on esihenkilö ja kokijana alainen, jonka arvioita tarkastellaan kahdessa mittauspisteessä. Koska yleisen oikeudenmukaisuuden ja reilun käsitteet ponnistavat oikeudenmukaisuuden ulottuvuuksiin liittyvästä tutkimuksesta, esitellään ensin lyhyesti oikeudenmukaisuustutkimuksessa vallalla olevaa ulottuvuusjakoa, minkä jälkeen esitellään yleiseen oikeudenmukaisuuteen ja reiluuteen keskittyvää kirjallisuutta.

## 2.1 Oikeudenmukaisuuden ulottuvuudet

Oikeudenmukaisuuden kokemus voidaan jakaa kolmeen tai useampaan ulottuvuuteen. Melko vakiintuneesti oikeudenmukaisuus on jaettu jaon, menettelytapojen ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuuteen. Colquitt, Greenberg ja Zapata-Phelan (2005) kuvaavat oikeudenmukaisuustutkimuksen kehityskulkuja aaltolina, joissa tutkimus on painottunut kulloinkin eri ulottuvuuden tutkimiseen.

Ensimmäisessä aallossa, 1950-luvulta 1970-luvun loppuun asti, tutkimus keskittyi erityisesti toiminnan lopputuloksiin; organisaatiokontekstissa erityisesti palkkioiden jakoon (Colquitt ym., 2005). Tämän aallon tutkimuskohde, jaon oikeudenmukaisuus, keskittyy tarkastelemaan sosiaalista vaihtoa sekä vaihtoon liittyvien odotusten ja saavutetun palkkion välistä suhdetta. Oikeudenmukaisuuden kokemuksen katsotaan perustuvan kokemukseen saaduista tuotoista ja kustannuksista. Jos työntekijä antaa vaihdossa suuren panoksen koulutuksensa, älykkyytensä, asiantuntijuutensa tai nähdyn vaivan muodossa, odottaa hän saavansa vastineeksi jotain. Mikäli työn kautta saatu status, palkkio tai johtajan tyytyväisyys ei vastaa annettua panosta, voi työntekijä päätyä kokemaan jaon epäoikeudenmukaiseksi. (Adams, 1965.) Jaon oikeudenmukaisuuden periaatteet perustuvat läheisesti Blaun (1964) sosiaalisen vaihdon teoriaan (*social exchange theory*), jonka mukaan sosiaaliset suhteet perustuvat vaihtoon. Oikeudenmukaisuuteen vaikuttavat odotukset ja normit siitä, millaisia palkkioita tietty investointi vaatii. Ihmiset vertaavat omaa panostaan myös muiden antamaan panokseen ja



saamiin palkkioihin, ja havaittujen palkkioerojen tulisi perustua eroihin panoksessa (Blau, 1964, s. 156).

1970-luvun lopulta 1990-luvun lopulle asti tutkimuksen fokus siirtyi toiminnan lopputulosten tarkastelemisesta formaalin päätöksenteon ja siihen liittyvien prosessien tarkastelemiseen. Tässä menettelytapojen oikeudenmukaisuuden aallossa keskiöön nousi reilujen menettelytapojen merkitys. (Colquitt ym., 2005.) Leventhalin (1980) mukaan jakoon ja erityisesti palkkioihin keskittyvä suuntaus antoi yksipuolisen kuvan oikeudenmukaisuudesta, sillä palkkioista tehtyjen havaintojen sijaan kokemus oikeudenmukaisuudesta saattoikin muodostua järjestelmän menetelmällisten osien oikeudenmukaisuudesta. Menettelytapojen oikeudenmukaisuus tarkasteleekin sitä, millaisia menettelytapoja ja kriteerejä käyttäen tietty lopputulos on saavutettu. Kokemus oikeudenmukaisuudesta voi koostua tilanteesta riippuen prosessin johdonmukaisuuteen, puolueettomuuteen, tarkkuuteen, oikaistavuuteen, osallistumiseen, edustavuuteen ja eettisyyteen liittyvistä havainnoista. Kun tarpeeksi moni näistä menettelyn oikeudenmukaisuuden kriteereistä täyttyy, prosessien kannatus voi lisääntyä. (Leventhal, 1980.)

1980-luvun lopulta lähtien kasvoi kiinnostus tutkia vuorovaikutuksen merkitystä oikeudenmukaisuuden kokemukselle. Vuorovaikutuksen aallon keskiöön nousi yksilöiden välinen vuorovaikutus. Se erosi erityisesti menetelmien oikeudenmukaisuudesta niin oikeudenmukaisuuden sisällön kuin oikeudenmukaisuuden lähteen suhteen, sillä formaalien prosessien sijasta tarkasteltiin yksilöiden välistä kohtelua vuorovaikutustilanteessa. (Colquitt ym., 2005.) Havaittiin, että ihmiset erottivat vuorovaikutuksen ja menetelmien reiluuden toisistaan. Kummallakin ulottuvuudella oli myös erilaisia vaikutuksia esimerkiksi työntekijöiden asenteisiin ja käytökseen työorganisaatioissa. Tämän vuoksi huomio keskittyi yksilöiden väliseen kohteluun ja sen vaikutuksiin. (Bies, 2001.) Vuorovaikutuksen ulottuvuudessa oikeudenmukaisen kohtelun nähdään perustuvan totuudenmukaisuuteen, perusteltavuuteen, kunnioitukseen ja soveliaisuuteen vuorovaikutustilanteessa (Bies & Moag, 1986; ref. Colquitt ym., 2005). Vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus liittyy siis tapaan, jolla yksilöä kohdellaan esimerkiksi päätöksentekoprosessissa.

Vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuuden kanssa samanaikaisesti alettiin Colquittin ja kumppanien (2005) mukaan kehittää integroivia oikeudenmukaisuuden malleja. Integroivan aallon aikana rakennettiin useita malleja ja teorioita, joissa oikeudenmukaisuuden ulottuvuuksia pyrittiin yhdistämään. Oikeudenmukaisuuden ulottuvuuksien tutkimusperinteitä yhdistettiin muun muassa kolmessa erilaisessa lähestymistavassa: vaihtoehtoinen, ryhmäorientoitunut ja

heuristinen lähestymistapa. Vaihtoehtoinen lähestymistapa sisältää omaan etuun ja kontrolliin liittyviä teorioita. Ryhmäorientoituneessa lähestymistavassa oikeudenmukaisuutta pidetään keskeisenä koettuun ryhmän hyväksyntään liittyvänä tekijänä. (Colquitt ym., 2005.) Muun muassa siihen kuuluva Tylerin ja Bladerin (2003) ryhmään kiinnittymisen malli selittää oikeudenmukaisuudesta seuraavaa yhteistyötä ryhmissä. Heuristiseen lähestymistapaan kuuluva epävarmuuden hallintateoria taas esittää, että oikeudenmukaisuudella on epävarmuutta lieventävä luonne (ks. van den Bos, 2001). Kussakin mallissa pyrittiin siis selittämään oikeudenmukaisuuden merkitystä sekä sen kokijalle että esimerkiksi työorganisaatiolle.

Vaikka oikeudenmukaisuuden tutkimusta onkin kuvattu aaltoina, jako aaltoihin antaa kuvan siitä, että tutkimus olisi jakautunut toisistaan erillisiin ajanjaksoihin. Ulottuvuuksia on kuitenkin tutkittu lomittain ja niitä tutkitaan ja kehitetään yhä. Ulottuvuuksiin liittyy myös erilaisia näkemyksiä. Joskus menettelytavat on esitetty jakona neljään komponenttiin: formaaliin ja informaaliin päätöksentekoon sekä prosessien ja kohtelun laatuun (Blader & Tyler, 2003). Toisaalla joskus vuorovaikutus ja menetelmät on nähty samaa ilmiötä kuvaaviksi ulottuvuuksiksi. On myös esitetty, että vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuuden voisi erottaa empiirisesti erotettaviin yksilöiden välisen (*interpersonal*) ja tiedon (*informational*) oikeudenmukaisuuteen (Colquitt, 2001). Aiemmin myös Greenberg (1996, s. 70–71) on jakanut oikeudenmukaisuuden neljään ulottuvuuteen, mutta esittänyt tiedon osaksi menettelytapojen oikeudenmukaisuutta ja yksilöiden välisen osaksi jakavan oikeudenmukaisuuden sosiaaliseksi aspektiksi. Vaikka erilaisia jakoja löytyy ja jakoa ulottuvuuksiin harrastetaan tutkimuskentällä yhä paljon, jako ulottuvuuksiin ei aina ole tarkoituksenmukaista. Tällaisia tapauksia varten on kehitetty kokonaisvaltainen yleisen oikeudenmukaisuuden käsite ja tutkimussuuntaus.

## 2.2 Yleinen oikeudenmukaisuus

Vaikka oikeudenmukaisuuden tutkimuksessa on perinteisesti eroteltu oikeudenmukaisuus kolmeen tai useampaan eri ulottuvuuteen, oikeudenmukaisuuden tutkiminen yleisellä tasolla eri ulottuvuuksia erottelematta on yleistynyt (ks. Ambrose & Schminke, 2009; Holtz & Harold, 2009; Kim & Leung, 2007). Yleisellä oikeudenmukaisuudella tarkoitetaan henkilön kokonaisvaltaista oikeudenmukaisuuden kokemusta, jossa ei ole erikseen arvioitu ulottuvuuksia. Yleistä oikeudenmukaisuutta voidaan mitata joko ulottuvuuksia ylemmän latentin käsitteen kautta tai käyttämällä kokonaisvaltaisempaa suoraa arviota oikeudenmukaisuudesta (Colquitt & Shaw, 2005). Usein yleistä oikeudenmukaisuutta mitataan yksittäisellä skaalalla, joka mittaa

kokonaisvaltaista kokemusta oikeudenmukaisuudesta suhteessa esimerkiksi esihenkilöön tai organisaatioon (Colquitt & Rodell, 2015).

Oikeudenmukaisuuden tutkimuskentällä on esitetty, että vaikka henkilö arvioisikin oikeudenmukaisuutta esimerkiksi vuorovaikutuksen näkökulmasta, saattaa kokemus tämän tyyppisestä oikeudenmukaisuudesta heijastua myös muihin oikeudenmukaisuuden arvoihin. Esimerkiksi esihenkilö, jonka menettelytavat koetaan oikeudenmukaisiksi, voidaan kokea myös jaon osalta oikeudenmukaiseksi (Cropanzano ym., 2001). Esimerkiksi Shapiro (2001) esittää, ettei epäoikeudenmukaisuutta kokeva henkilö välttämättä erottele kokemustaan ulottuvuuksiin vaan toimii yleisen kokemuksen pohjalta. Yksilöiden voidaankin nähdä tekevän holistisen arvion oikeudenmukaisuudesta. Ihmisten muodostaessa näkemystä oikeudenmukaisuudesta tekevät he sen todennäköisimmin kokonaisvaltaisesti saatavilla olevan informaation ja oikeudenmukaisuuden kohteen perusteella. (Greenberg, 2001.) Voi olla, että organisaatiossa työskentelevälle yksilölle yleisesti koettu oikeudenmukaisuuden taso on tärkeämpi kuin se, mille ulottuvuudelle koettu oikeudenmukaisuus tai epäoikeudenmukaisuus tarkalleen asettuisi.

Kommentoidessaan Cropanzanon ja kumppanien (2001) katsausta myös Lind (2001b) esittää, että ihmiset pystyvät tekemään erittelyjä oikeudenmukaisuuden eri ulottuvuuksien välille muun muassa kyselytilanteessa, mutta tutkijat ovat käyttäneet liikaa aikaa ulottuvuuksien erotteluun. Tutkimuksessa tulisikin ottaa paremmin huomioon ulottuvuuksia yhdistävät teemat, sillä ne ovat usein varsin vahvasti sidoksissa toisiinsa (Lind, 2001b). Esimerkiksi tilastollisesti ulottuvuuksien tarkastelu on joskus osoittautunut ongelmalliseksi, sillä ulottuvuudet voivat korreloida keskenään hyvin voimakkaasti (Ambrose & Arnaud, 2005; Colquitt & Rodell, 2015). Tämän vuoksi suositellaankin, että yhtä tiettyä ulottuvuutta tutkiessa tarkasteltaisiin myös muiden ulottuvuuksien vaikutusta (Hauenstein, McGonigle & Flinder, 2001) tai tutkittaisiin suoraan yleistä kokemusta oikeudenmukaisuudesta jaottelemisen perustelujen puuttuessa. Erään meta-analyysin mukaan ulottuvuuksien vahvat yhteydet voivat viestittää siitä, että yksinkertaisempi näkemys oikeudenmukaisuudesta voi olla parempi kuin moniulotteinen (Hauenstein ym., 2001), sillä ulottuvuudet eivät välttämättä kykene tavoittamaan oikeudenmukaisuuden kokemuksen syvyyttä (Ambrose & Schminke, 2009).

Ambrose ja Schminke (2009) havaitsivat kahdessa toteuttamassaan tutkimuksessa myös, että yleinen oikeudenmukaisuus välitti ulottuvuuksien ja oikeudenmukaisuuden seurausten välistä yhteyttä. Ensimmäisessä tutkimuksessaan he tarkastelivat oikeudenmukaisuuden ulottuvuuksien ja työntekijän asenteiden välistä yhteyttä sekä yleisen oikeudenmukaisuuden välittävää

vaikutusta tuohon yhteyteen. Kysely toteutettiin eri aloilla työskenteleville 330 työntekijälle. Tulokset antoivat vahvan näytön sille, että yleinen oikeudenmukaisuus välittää ulottuvuuksien yhteyttä työtyytyväisyyteen, sitoutumiseen ja intentioon vaihtaa työpaikkaa. Myös heidän toinen tutkimuksensa työntekijöiden oikeudenmukaisuuskokemuksesta ja esihenkilön arvioimasta työntekijän käyttäytymisestä osoitti, että yleinen oikeudenmukaisuus välittää ulottuvuuksien yhteyttä muun muassa suoriutumiseen ja kansalaiskäyttäytymiseen. Molempien tutkimustulosten mukaan yhteyksiä voitiin kuvata täydellä mediaatiolla. Tulosten pohjalta suositeltiin, että tutkimuksessa käytettäisiin yleistä oikeudenmukaisuutta mittaavia mittareita, ellei teoriasta kumpua erillistä perustetta tehdä ulottuvuuksille erilaisia ennusteita. (Ambrose & Schminke, 2009.)

Kokemusta yleisestä oikeudenmukaisuudesta on vielä tutkittu ulottuvuuksia vähemmän eikä pitkäaikaistutkimusta ole tehty paljon. Tässä tutkielmassa pyritään täyttämään tätä aukkoa. Tutkielman aineistossa oikeudenmukaisuutta on mitattu suoralla mittarilla, jossa on kartoitettu alaisen yleistä arviota esihenkilön oikeudenmukaisuudesta. Alainen voi tehdä arvioita oikeudenmukaisuudesta yksittäistä tapahtumaa tai eri kohteita arvioimalla. Toisin kuin tietyn tapahtuman arvioimisessa, kohdetta arvioidessa arvio oikeudenmukaisuudesta tehdään yksittäisen ajankohdan sijasta ajan kuluessa mahdollisesti useampaan tapahtumaan perustuen (Fortin, Cojuharenco, Patient & German, 2016). Alaisen kokemus organisaation oikeudenmukaisuudesta voi perustua esimerkiksi arvioon organisaation oikeudenmukaisuudesta tai esihenkilön oikeudenmukaisuudesta. Oikeudenmukaisuuden kohteiksi on usein eroteltu toisistaan esihenkilöt, työkaverit, asiakkaat kuin organisaatiokin (Holtz & Harold, 2009). Työntekijöiden on havaittu kykenevän erottamaan nämä kohteet toisistaan (Choi, 2008).

Useimmiten esihenkilö on kuitenkin työympäristön kannalta keskeisin kohde, sillä hänet voidaan nähdä organisaation edustajana (Cropanzano ym., 2001). Alainen voi kuitenkin kokea esimerkiksi organisaation epäreiluna, vaikka kokisikin esihenkilön toiminnan oikeudenmukaisena (Holtz & Harold, 2009). Esihenkilöön kohdistuvien oikeudenmukaisuushavaintojen on havaittu olevan erityisen voimakkaassa yhteydessä varsinkin esihenkilöön kohdistuviin reaktioihin, kuten esihenkilöön luottamiseen. Esihenkilön oikeudenmukaisuuden vaikutusta työntekijöiden reaktioihin voidaan selittää sillä, että esihenkilöllä on usein suora vaikutus alaista koskeviin asioihin organisaatiossa. (Choi, 2008.) Tutkielmassa yleistä oikeudenmukaisuutta on mitattu ja siten myös tarkasteltu esihenkilö-alaisuuden kontekstissa, jossa alainen on saanut arvioida esihenkilönsä reiluutta. Oikeudenmukaisuudella viitataan tutkielmassa alaisen kokemukseen esihenkilön yleisestä

oikeudenmukaisuudesta ja reiluudesta. Erontekoa ulottuvuuksiin ei siis ole tehty. Myös luottamusta on tarkasteltu samaisessa kontekstissa. Seuraavassa pääluvussa esitellään luottamuksen käsitettä, lähikäsitteitä ja luottamuksen moniulotteista luonnetta.

### **3 Luottamus**

Työpaikoilla yleistynyt diversiteetti ja organisaatioiden muutokset ovat luoneet erityisen tarpeen luottamukselle. Luottamus onkin keskeinen vaatimus sille, että sekä yksilön että organisaation kannalta keskeiset tavoitteet voidaan saavuttaa. (Mayer ym., 1995.) Sen on huomattu olevan yhteydessä työtä koskeviin asenteisiin, työsuoritukseen ja yhteistyöhön työorganisaatiossa (Dirks & Ferrin, 2001; 2002). Luottamus onkin elintärkeää hyvin toimivissa työsuhteissa (van der Werff & Buckley, 2017). Luottamuksella on useita erilaisia lähikäsitteitä, jotka ovat kuitenkin erotettavissa luottamuksesta (ks. Colquitt, Scott & LePine, 2007). Luottamusta on käsitteellistetty ja mitattu sekä yksiulotteisena että moniulotteisena ilmiönä. Seuraavaksi esitellään luottamuksen peruskäsite sekä muut siihen läheisesti liittyvät käsitteet. Tämän jälkeen esitellään luottamusta moniulotteisena ilmiönä keskittyen erityisesti Gillespien (2003; ref. Gillespie, 2015) esittelemään luottamuksen jaotteluun.

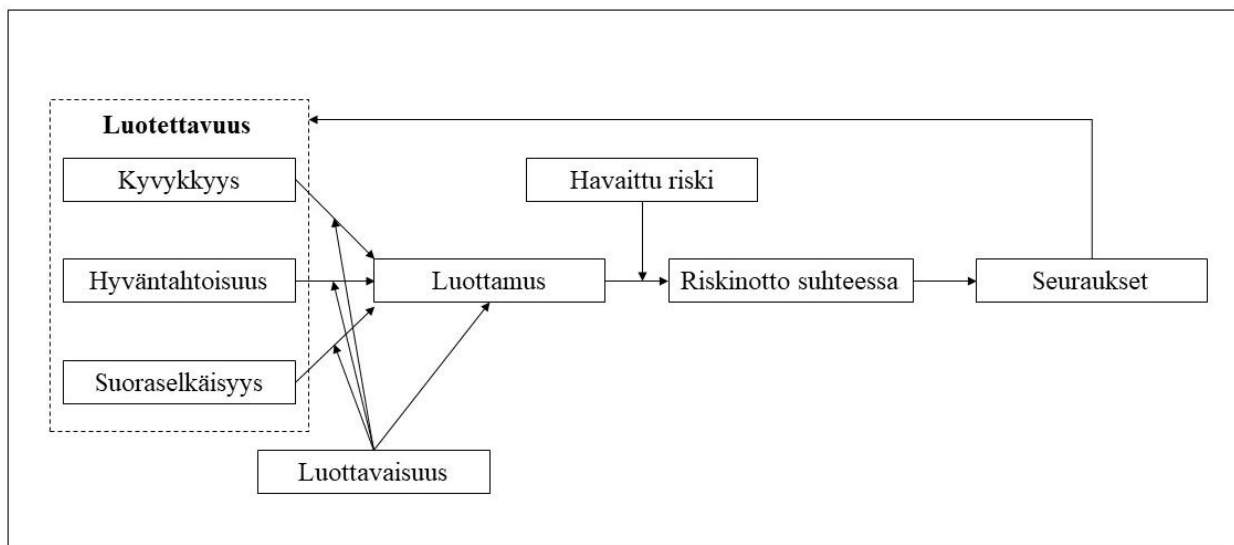
#### **3.1 Luottamuksen käsite ja läheiset käsitteet**

Mayer ja kumppanit (1995) määrittelevät luottamuksen jonkin osapuolen valmiudeksi tai halukkuudeksi olla haavoittuvainen suhteessa toisen osapuolen toimintaan.

Organisaatiokontekstissa luottamuksella siis voidaan tarkoittaa alaisen halukkuutta olla haavoittuvainen esihenkilönsä toiminnalle ja luovuttaa tälle kontrollia. Luottamusta voidaan siis pitää toiminnallisena valmiutena tai aikomuksena luovuttaa toiselle kontrolli itselle merkityksellisissä asioissa (Mayer & Davis, 1999). Tuohon kontrollin luovuttamiseen sisältyy valmius haavoittuvaisuuteen riippumatta luottajan mahdollisuudesta seurata tai hallita toisen osapuolen toimintaa (Mayer ym., 1995). Toisen laajalti hyväksytyn samankaltaisen määritelmän mukaan luottamuksella voidaan tarkoittaa psykologista tilaa, jossa henkilö on luotetun intentioista ja toiminnasta tekemiinsä positiivisiin odotuksiin nojaten valmis tukeutumaan tähän (Rousseau ym., 1998).

Luottamukseen liittyy monia lähikäsitteitä, joita on havainnollistettu kuviossa 1. Luottamukseen liittyy aina riskinottoa. Luottamuksen voidaankin katsoa olevan valmiutta olettaa olemassa

olevan riskin esimerkiksi erilaisten hyötyjen ja tappioiden todennäköisyydestä luottajan ja tietyn kohteen välisen suhteen ulkopuolelta. Luottamus ei sinällään ole sama asia kuin riski, vaan luottamus liittyy riskin olemassaolon tunnistamiseen ja luottamuksen määrä voi vaikuttaa varsinaiseen riskinottoon suhteessa. (Mayer ym., 1995.) Tämä riskinotto luottamussuhteessa voi tarkoittaa esimerkiksi yhteistyötä tai sensitiivisen tiedon jakamista (Mayer & Davis, 1999). Riskinotto ei kuitenkaan aina liity luottamukseen, vaan konteksti vaikuttaa siihen, esiintyykö luottamusta riskinottotilanteessa vai onko riskinotto luottamuksesta erillisenä ilmenevä ilmiö (Mayer ym., 1995).



Kuvio 1. Luottamus ja sen lähikäsitteet (muokattu julkaisusta Mayer ym., 1995, s. 715).

Riskin lisäksi luottamustutkimuksessa on tutkittu monia luottamukseen läheisesti liittyviä käsitteitä, kuten yhteistyötä, varmuutta ja ennustettavuutta sekä luottavaisuutta ja luotettavuutta. Luottamus voidaan kuitenkin erottaa myös näistä käsitteistä. Vaikka luottamus voikin johtaa yhteistyöhön, ei yhteistyö aina vaadi riskiä, eikä luottamus toisaalta ole myöskään edellytys yhteistyölle. Yhteistyö voi esimerkiksi perustua luottamuksen sijasta organisaation tai sen johdon kannustimille, pakotteille tai muille motiiveille. Lisäksi, toisin kuin varmuus, luottamus vaatii jonkinlaista aiempaa sitoutumista riskin hyväksymiseen liittyen sekä vaihtoehtoisten tilanteiden punnitsemista. Ennustettavuus ei myöskään riitä luottamukseen, sillä henkilö voi kokea jonkin kohteen olevan ennustettava, mutta ei silti ole valmis asettumaan haavoittuvaan asemaan suhteessa tähän kohteeseen. (Mayer ym., 1995.)

Luottamukseen voi vaikuttaa seuraajan yleinen taipumus luottaa ihmisiin sekä kokemus esimerkiksi esihenkilönsä luotettavuudesta (Dirks & Ferrin, 2002). Mayerin ja kumppanien (1995) aiempaan kirjallisuuteen nojaavassa mallissa esitellään kahden osapuolen välistä luottamusta organisaatiokontekstissa niin, että varsinainen luottamus on erotettavissa luottavan osapuolen taipumuksesta luottaa sekä luottamuksen kohteena olevan osapuolen luotettavuudesta. Vaikka kyseiset käsitteet ovatkin luottamuksen kanssa läheisiä, ne voidaan erottaa jälleen toisistaan (Mayer & Davis, 1999). Luottavaisuus tai taipumus luottaa on henkilön piirre, joka johtaa jonkinlaiseen yleistettävään uskomukseen muiden luotettavuudesta. Tämän näkemyksen mukaan yleinen valmius luottaa muihin on yksilön melko pysyvä sisäinen tekijä. (Mayer ym., 1995.) Luottavaisuus voikin pysyä melko samalla tasolla riippumatta kyseessä olevasta luottamuksen kohteesta tai yksittäisestä tapahtumasta (McKnight, Cummings & Chervany, 1998).

Yksilön pysyvähkön luottavaisuuden lisäksi luottamuksen yhteydessä on tarkasteltu luottamuksen kohteeseen suuntautuvia luotettavuusarvioita. Mayer ja kumppanit (1995) nimeävät kolme kohteen luotettavuuteen vaikuttavaa tekijää, joiden on myös havaittu vaikuttavan luottamuksen syntymiseen. Luottamuksen kohteena olevan osapuolen luotettavuuteen vaikuttaa tämän havaittu kyvykkyys (*ability*) eli ne kyvyt ja piirteet, joilla kohde voi vaikuttaa eri alueilla (Mayer ym., 1995). Esihenkilön ja alaisen kontekstissa kyvykkyys voidaan liittää esihenkilön kompetenssiin päätöksissä, ongelmien ratkaisuun ja vaikutukseen organisaatiossa (Mayer & Davis, 1999).

Kykyjen lisäksi luottamuksen kohteen hyvántahtoisuus (*benevolence*), halu olla hyvä luottajaa kohtaan, vaikuttaa kohteen luotettavuuteen (Mayer ym., 1995). Esihenkilön hyvántahtoisuus muodostuu siitä, miten hänen havaitaan välittävän alaisistaan ja havaitaanko hänen haluavan hyvää alaisilleen (Mayer & Davis, 1999). Hyvántahtoisuuteen liittyy kiinteästi myös luottamussuhteen osapuolten kiintymys toisiaan kohtaan. Tämän lisäksi luotettavuuteen vaikuttaa kohteen suoraselkäisyys (*integrity*) eli se, koetaanko kohteen toimivan luottajan hyväksymien periaatteiden mukaisesti. (Mayer ym., 1995.) Suoraselkäisyys muodostuu havainnosta esihenkilön arvoista, jotka alainen hyväksyy ja siitä, ovatko esihenkilön teot johdonmukaisia (Mayer & Davis, 1999).

Kukin luotettavuustekijöistä voi vaikuttaa luottamukseen, mutta Mayerin ja Davisin (1999) empiirisessä kvasikokeellisessa luottamustutkimuksessa saatiin tukea sille, että luottamus ja luotettavuus ovat erillisiä ilmiöitä. Myös myöhemmin on todettu, että taipumus luottaa,

luotettavuus ja luottamus ovat kaikki toisistaan erillisiä ilmiöitä, vaikka esimerkiksi luotettavuusarviot vaikuttavatkin vahvasti luottamukseen (Heyns & Rothmann, 2015). Luotettavuuden ei kuitenkaan nähtäisi ennustavan luottamukseen liittyvää käyttäytymistä täysin, vaan valmius olla haavoittuvainen suhteessa toiseen näyttäisi olevan lähempänä luottamuksen ohjaamaa käyttäytymistä (Gillespie, 2015). Esihenkilön kokeminen luotettavaksi ei siis vielä yksin riitä luottamukseen tai siihen, että henkilö on valmis ottamaan riskin ihmissuhteessa.

Luottamusta ja luotettavuutta pidetään kontekstisidonnaisena. Konteksti vaikuttaa aina luottamuksen seurauksiin ja tarpeellisuuteen. Luottamuksen muodostumiseen voi vaikuttaa esimerkiksi se, että organisaatiossa käytetään voimakkaita kontrollisysteemejä, joiden myötä luottamuksen muodostuminen voi heiketä (Mayer ym., 1995.) Burken, Simsin, Lazzaran ja Salaksen (2007) katsauksen mukaan luottamus mukautuu kokemusten, vuorovaikutuksen, kontekstin ja suhteiden mukaan. Luottamukselle muodostetut mittarit joutuvatkin ristipaineeseen siinä, että ne tunnistavat kontekstin, mutta ovat myös yleistettävissä mahdollistaakseen replikoinnin (Gillespie, 2015).

Luottamuksen kohteen ja kontekstin lisäksi luottamus voi muuttua ajassa. Mayerin ja kumppanien (1995) mukaan luottamus mukautuu ajassa, sillä se muovautuu vuorovaikutuksen seurauksena. Esimerkiksi Holtzin (2013) mukaan luottamus kehittyy kuitenkin nopeasti, neurotieteiden mukaan osin tiedostamattoman välittömästi syntyvän kohteen luotettavuusarvion perusteella. Tutkimuksessa on kuitenkin pääosin keskitytty yhden mittauspisteen poikittaistutkimuksiin, eikä luottamuksen kehittymistä ole juurikaan tutkittu ajassa. Luottamustutkimuksessa luottamuksen on vaihtelevasti nähty alkavan nollapisteestä, olevan jo varhaisen luottamuksen yhteydessä positiivinen tai epäluottamuksesta lähtevä. (Lewicki, Tomlinson & Gillespie, 2006.) Luottamusta onkin tutkittu sen yksittäisissä pisteissä joko kehittyvänä, stabiilina tai purkautuvana (Rousseau ym., 1998).

### **3.2 Luottamus moniulotteisena käsitteenä**

Luotettavuutta ja luottamusta on mitattu useilla erilaisilla mittareilla. Kuten oikeudenmukaisuuden tutkimuksessakin, luottamuksen tutkimuskentällä luottamusta on kuitenkin pidetty milloin yhtenäisenä kokemuksena ja milloin moniulotteisena käsitteenä. Melko usein luottamusta on mitattu nimenomaan yhtenä ilmiönä, joka voidaan erottaa sen muista lähikonsepteista. Huomattava osa luottamustutkimuksesta käsittelee kuitenkin luottamusta yksiulotteisena, ja luottamusta moniulotteisena käsittelevässä tutkimuksessakin ulottuvuuksia on



yleensä vähemmän kuin neljä ulottuvuutta (McEvily & Tortoriello, 2011). Moniulotteisessa luottamustutkimuksessa ei näyttäisi olevan kunnollista tukea käsitteiden validiteetille tai täyttä konsensusta siitä, miten eri ulottuvuuksia tulisi kuvailla tai mitata. Tutkimus onkin tältä osin hieman pirstaloitunut, eikä replikointia ole tehty tarpeeksi. (McEvily & Tortoriello, 2011.)

McEvilyn ja Tortoriellon (2011) tekemän katsauksen 171 artikkelia sisältävä otos sisälsi 129 erilaista luottamusmittaria. He nimesivät katsauksessaan viisi huomionarvoista luottamusmittaria. Kaikki nimetyt luottamusmittarit sisälsivät moniulotteisen kuvan luottamuksesta, mutta kolmessa näistä moniulotteisuus koski ainoastaan luotettavuuteen liittyviä uskomuksia, eikä niinkään luottavaan intentioon tai toimintaan liittyvänä. Esimerkiksi McAllisterin (1995) Managerial Interpersonal Trust -mittarissa luotettavuususkomukset jaetaan uskomuksiin luottamuksen kohteena olevan henkilön kyvykkyyteen ja vastuullisuuteen liittyvään kognitiiviseen luottamukseen sekä huolenpitoon liittyvään affektiiviseen luottamukseen. Mayerin ja Davisin (1999) Organisational Trust -mittarissa taas luotettavuus on jaettu aiemmin esitellysti kyvykkyyteen, hyväntahtoisuuteen ja suoraselkäisyyteen.

Kolmen luottamuksen kohteen ominaisuuksiin keskittyvän moniulotteisen mittarin lisäksi McEvily ja Tortoriello (2011) nimesivät kaksi mittaria, jossa on keskitytty luottajan aikomukseen luottaa. Currallin ja Judgen (1995) Boundary Role Persons' Trust -mittarissa luottamus näyttäytyy neliulotteisena: kommunikaatio, informaali yksimielisyys, valvonta ja tehtäväkoordinaatio. Mittaria ei kuitenkaan ole oikeastaan replikoitu ja sen sisältämää negatiivista luottamusta mittaavaa ulottuvuutta pidetään mittarin heikkoutena, sillä se voi olla liian lähellä käsitteellisesti erillistä epäluottamusta (McEvily & Tortoriello, 2011).

Toinen McEvilyn ja Tortoriellon (2011) nimeämästä aikomusta mittaavista mittareista oli Gillespien vuonna 2003 kehittämä Behavioural Trust Inventory (BTI) -mittari. Currallin ja Judgen mittarin tavoin mittaria käytetään mittaamaan henkilön halukkuutta tai valmiutta ryhtyä luottavaan toimintaan. Katsauksen mukaan Gillespien mittari onnistuu yhdistämään haavoittuvuusaikomuksen luottamispäätökseen, ja toisaalta myös hieman mittarin sanamuotoa muuttamalla sitä voisi heidän mukaansa käyttää luottavan käyttäytymisen (trusting behaviour) mittaamiseen. (McEvily & Tortoriello, 2011.) BTI onkin validiteettinsa, reliabiliteettinsa ja moniulotteisen luottamussuhteen kuvaamistapansa vuoksi käytetty laajalti erilaisissa maissa ja organisaatiokonteksteissa (Gillespie, 2015). Mittaria on esimerkiksi käytetty tutkittaessa työntekijän luottamusta organisaatioon kaakkoisaasialaisessa vakuutusyrityksissä (Tan & Lim, 2009) sekä tutkittaessa tiimiläisten välistä ja tiiminjohtajaan kohdistunutta luottamusta

autoyrittäjien insinööriosastolla (Lee ym., 2010). Lisäksi luottamuksen välittävää vaikutusta työntekijöiden ja esihenkilöiden välillä on tutkittu muun muassa öljyteollisuuden kontekstissa Iso-Britanniassa (Conchie ym., 2012).

Koska luottamuksen nähdään olevan valmiutta olla haavoittuvainen suhteessa toisiin, tarvitaan mittareita, joilla tuota valmiutta voidaan mitata (Mayer ym., 1995). BTI-Mittarin tarkoituksena oli vastata tarpeeseen tavoittaa haavoittuvuus suhteessa luottamuksen kohteeseen ja paikata muun muassa Mayerin ja Davisin (1999) kehittämän 4-osaisen mittarin puutteita. BTI on kymmenkohtainen mittari, joka sisältää kaksi luottamusulottuvuutta: tukeutumis- ja avautumispohjainen luottamus. Mittari kehitettiin aiemman luottamuskirjallisuuden pohjalta toteutettujen haastattelujen pohjalta. Haastateltuja pyydettiin nimeämään luottamukseen liittyvää käyttäytymistä. Haastattelujen pohjalta huomattiin kaksi ulottuvuutta luottamukselliseen toimintaan: tukeutuminen (*reliance*) ja avautuminen (*disclosure*). Haastattelujen, luottamuskirjallisuuden ja jo olemassa olevien mittarien pohjalta muodostettiin sitten tukeutumista ja avautumista koskevien kohtien tai väitteiden joukko, jota testattiin kahdessa pilottitutkimuksessa. Pilottitutkimusten perusteella väitteiden joukosta karsittiin epätavanomaisia tai huonosti erottelevia väitteitä. Validointiotoksen jälkeen suoritettut faktorianalyysit osoittivat kaksifaktorisen rakenteen, minkä pohjalta päädyttiin kymmeneen lopulliseen väitteeseen, jotka validiteettitutkimuksella todettiin kahdeksi erilliseksi ulottuvuudekseen. (Gillespie, 2015.) Tutkielmassa käytetyt mittarit löytyvät kokonaisuudessaan liitteestä 1.

Tukeutumisen ja avautumisen ulottuvuudet muistuttavat hieman McAllisterin (1995) ideaa kognitiivisesta ja affektiivisesta luottamuksesta. Mikäli luottamuksen nähdään sisältävän sekä riskin että keskinäisen riippuvuuden, luottamus vaatii tukeutumista toiseen (Rousseau ym., 1998). BTI-mittarin ensimmäinen luottamustyyppi tai -ulottuvuus onkin tukeutuminen. Tukeutumisella tarkoitetaan sitä, että esimerkiksi alainen kokee olevansa valmis luottamaan esihenkilönsä kyvykkyyteen ja osaamiseen. Tukeutumiseen sisältyy käyttäytymisintentionio, jossa esimerkiksi alainen kokee voivansa tukeutua toisen taitoihin, tietoihin, arvoihin sekä toimintaan. Tukeutuminen saattaa esimerkiksi liittyä valmiuteen delegoida tehtäviä tai antaa toiselle autonomiaa. (Gillespie, 2015.) Tukeutuminen voidaankin nähdä keskittyvän enemmän nimenomaan luottamuksen kohteen ammatilliseen kykyyn tai tiettyyn tehtävään liittyvään puoleen ja se tavoittaa luottamukselle tyypillisen valmiuden luovuttaa kontrolli toiselle näihin organisaatiokontekstin asioihin liittyen.

Toinen luottamustyyppi on nimetty avautumiseksi. Luottamuksen käsite sisältää kontrollin luovuttamisen lisäksi ajatuksen valmiudesta sitoutua riskinottoon luottamussuhteessa, ja tämä riskinotto voi Mayerin ja Davisin (1999) mukaan ilmetä esimerkiksi sensitiivisen tiedon jakamisena toiselle. Avautuminen sisältää tätä ajatusta mukaillen luottamuksen, jossa esimerkiksi alainen kokee voivansa jakaa niin työhön kuin henkilökohtaisiin tietoihin liittyviä sensitiivisiä asioita luottamuksen kohteen, esimerkiksi esihenkilön kanssa (Gillespie, 2015). Avautuminen onkin tässä yhteydessä halukkuutta jakaa henkilökohtaista ja työhön liittyvää tietoa toisen kanssa (Lee ym., 2010). Kun tukeutuminen liittyy kyvykkyyteen liittyvään arviointiin, avautuminen on henkilökohtaisempaa ja jopa affektiivisempaa luottamista. Ollessaan valmis avautumaan esihenkilölleen, alainen voi olla valmis jakamaan omia henkilökohtaisia tuntemuksiaan työstä tai jopa kertoa kohtaamistaan ongelmista.

Tukeutuminen tulee olennaiseksi tilanteessa, jossa on riskinä jokin työn kannalta harmillisen asian toteutuminen, kun avautumisen affektiivinen pohja taas johtaa riskiin siitä, että jaettua tietoa voidaan käyttää luottajaa itseään vastaan (Conchie, Taylor & Donald, 2012). Tästä syystä tukeutumista on joskus kutsuttu ammatilliseksi luottamukseksi ja avautumista puolestaan yksityiseksi luottamukseksi (Alexopoulos & Buckley, 2013). Avautumisen henkilökohtaisesta haavoittuvuuden sisällöstä johtuen voi olla, että tukeutuminen syntyy ennen avautumista, kun taas avautuminen voi vaatia enemmän aikaa (Lee ym., 2010).

Luottamus voi kohdistua niin tiimi-, johtaja-, organisaatio- tai organisaationvälisellä tasolla (Burke ym., 2007). BTI-mittarin avulla voidaan mitata luottamusta niin esihenkilö-alaisuushteissa kuin vertaissuhteissakin. Luottamusta erilaisiin kohteisiin on mitattu laajasti niin yksilöiden kuin ryhmien välisissä suhteissa. Tutkimuskirjallisuudessa luottamuksen kohteina on tarkasteltu niin lähiesihenkilöitä, alaisia, vertaisia kuin kokonaisia tiimejä, osastoja, ylintä johtoa ja kokonaisia organisaatioita. Vaikka tiettyyn luottamustilanteeseen tai -suhteeseen suunniteltuja tutkimustuloksia pyritään joskus yleistämään muihinkin luottamussuhteisiin, ei sama instrumentti välttämättä kykene saavuttamaan luottamusta muunlaisissa suhteissa. Esimerkiksi ylöspäin suuntautuvia luottamussuhteita voidaan tuskin yleistää koskemaan myös alaspäin tai vertaisiin suuntautuvia suhteita. (Gillespie, 2015.) Luottamuksen kohteen valinta vaikuttaakin usein paljon siihen, millaisiksi luottamuksen ja muiden käsitteiden väliset suhteet muodostuvat (Dirks & Ferrin, 2002), sillä luottamuksen eri kohteet voivat meta-analyysien mukaan vaikuttaa siihen, millaisia seurauksia luottamukselle tulee (Colquitt ym., 2007; Dirks & Ferrin, 2002).

Monesti luottamuksen yhteydessä on kuitenkin keskitytty tutkimaan lähiesihenkilöihin tai ylimpään johtoon kohdistuvaa luottamusta (Fulmer & Ostroff, 2017). Dirksin ja Mayerin (2002) mukaan luottamusta tutkiessa lähiesihenkilöä voidaan pitää tärkeänä luottamuksen kohteena. On esimerkiksi huomattu, että luottamus esihenkilöön voi vaikuttaa organisaation hierarkiassa korkeammalla olevaan ylimpään johtoon luottamiseen (Fulmer & Ostroff, 2017). Fulmerin ja Ortroffin (2017) tutkimuksessa tarkasteltiin sitä, miten yhdysvaltalaisen sosiaaliakatemian virkailijoiden suhde omaan lähihenkilöön vaikutti ylempään johtoon luottamiseen. Heidän 336 osanottajaa sisältävässä tutkimuksessa havaittiin, että luottamus esihenkilöön vaikutti luottamukseen ylimpään johtoon niin, että esihenkilön oikeudenmukaisuus toimi tämän yhteyden välittäjänä, eli reilu toiminta esihenkilön osalta kuuluu osaksi luottamuksen ylöspäin suuntautuvaa mekanismia (Fulmer & Ostroff, 2017). Esimerkiksi tästä syystä on tärkeää tutkia nimenomaan alaisen luottamusta lähiesihenkilöön ja koettua esihenkilön oikeudenmukaisuutta. Tutkielman kontekstissa luottamusta tarkastellaan esihenkilö-alaisuuksien kontekstissa. Seuraavassa luvussa esitellään oikeudenmukaisuuden ja luottamuksen välistä suhdetta.

#### **4 Oikeudenmukaisuuden ja luottamuksen välinen yhteys**

Colquittin ja Rodellin (2011) mukaan luottamuksen ja oikeudenmukaisuuden välinen yhteys on saanut yhä enemmän huomiota tutkimuskentällä mahdollisesti siksi, että molemmat ennustavat sekä yksilön että organisaation kannalta keskeisiä työntekijän asenteita ja käyttäytymistä.

Lewickin, Wiethoffin ja Tomlinsonin (2005) katsauksen mukaan luottamuksen ja oikeudenmukaisuuden välille on löydetty voimakas yhteys. Luottamusta ja oikeudenmukaisuutta tarkasteleva tutkimuskirjallisuus voidaan jakaa tutkimukseen, jossa luottamus nähdään oikeudenmukaisuuden lopputuloksena, jossa luottamus edeltää oikeudenmukaisuutta, ja lopulta tutkimukseen, jossa molempien ollaan huomattu kehittyvän yhdessä (Lewicki ym., 2005).

Esimerkiksi Dirksin ja Ferrin (2002) meta-analyysin mukaan oikeudenmukaisuuden on huomattu lisäävän johtamiseen luottamista. Holtz ja Harold (2009) taas havaitsivat tutkimuksessaan, että luottamus esihenkilöön vähensi oikeudenmukaisuuden suuria vaihteluja.

Teoriakirjallisuudessa oikeudenmukaisuuden ja luottamuksen välistä yhteyttä on pyritty selittämään erilaisten mallien mukaan. Blaun (1964, s. 94–99) sosiaalisen vaihdon teorian mukaan sosiaalinen vaihto vaatii luottamusta ja onnistunut vaihto taas edistää luottamusta ajan kuluessa. Lisäksi oikeudenmukaisuus toimii sosiaalisena normina onnistuneen vaihdon prosessissa (Blau, 1964, s. 155–156). Luottamusta voidaankin pitää esihenkilö-alaisuuden

oikeudenmukaisuuden vastavuoroisen sosiaalisen vaihdon tuotoksena (ks. Ambrose & Schminke, 2003) ja usein teoriaa onkin käytetty oikeudenmukaisuudesta luottamukseen suuntautuvien yhteyksien tutkimisessa (Kaltiainen ym., 2017). Teoriaan voidaan kuitenkin pohjata sekä tutkimuksia, joissa tutkitaan luottamuksen yhteyttä oikeudenmukaisuuteen, että tutkimuksia, joissa tutkitaan oikeudenmukaisuuden kokemuksen vaikutusta luottamukseen. Luottamusta voidaan pitää kustannuksena, jonka palkkiona odotetaan oikeudenmukaista kohtelua. Toisaalta kokemus oikeudenmukaisesta kohtelusta voi puolestaan vaikuttaa tulevaan luottamukseen. Sosiaalisen vaihdon teoriaan pohjaavaan tutkimukseen liittyy vielä jonkin verran epävarmuuksia esimerkiksi vaihdon sääntöihin, vaihdettaviin resursseihin ja vaihdossa syntyvään suhteeseen liittyen (Cropanzano & Mitchell, 2005). Siksi oikeudenmukaisuuden ja luottamuksen välistä yhteyttä on pyritty selittämään useiden muidenkin mallien ja teorioiden kautta. Esimerkiksi reiluusheuristiikkateorian (*fairness heuristic theory*; Lind, 2001) mukaan henkilöt käyttävät oikeudenmukaisuutta vihjeenä siitä, voiko henkilöön luottaa.

#### **4.1 Oikeudenmukaisuuden vaikutus luottamukseen**

Oikeudenmukaisuuden on siis havaittu johtavan luottamukseen. Luottamuksen on myös havaittu toimivan joskus oikeudenmukaisuuden ja jonkin muun ilmiön yhteyden välittäjänä ja joskus moderoijana (Lewicki ym., 2005.) Dirksin ja Ferrinin (2002) toteuttaman meta-analyysin mukaan esihenkilön toiminnan ja käytäntöjen, kuten oikeudenmukaisuuden, on ajateltu vaikuttavan esihenkilöön luottamiseen, ja luottamus onkin usein yhdistetty havaittuun oikeudenmukaisuuteen. Oikeudenmukaisuudella on aiemmin huomattu olevan erityisesti positiivista vaikutusta esihenkilöön luottamiseen. Meta-analyysissä havaittiin, että oikeudenmukaisuuden ulottuvuudet, erityisesti vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus, olivat yhteydessä luottamukseen. (Dirks & Ferrin, 2002.) Myös aiemmissa meta-analyyseissa oikeudenmukaisuuden on ajateltu johtavan luottamukseen (Cohen-Charash & Spector, 2001; Colquitt, Conlon, Wesson, Porter & Ng, 2001). Meta-analyysien perusteella tehtyihin yhteyden suuntaa koskeviin päätelmiin tulee kuitenkin suhtautua varauksella, sillä usein meta-analyysien aineistona toimivat poikittaistutkimuksena toteutetut tutkimukset, ja yhteyksiä on tarkasteltu korrelaatioiden avulla. Poikkileikkausasetelman korrelaatiot eivät täten välttämättä kerro yhteyksien todellisista suunnista, vaikka meta-analyyseissa saatetaankin tehdä tulkintoja suunnasta aiempaan kirjallisuuteen perustuen.

Colquitt ja Rodell (2011) tutkivat esihenkilöön kohdistuneen luottamuksen, oikeudenmukaisuuden ja esihenkilön luotettavuuden välisiä yhteyksiä pitkittäistutkimuksessa. Tutkimuksen otos koostui 202:sta suuren yliopiston alumnista. Tutkimuksessa luottamus määriteltiin valmiutena olla haavoittuvainen, sillä se on saanut vähemmän huomiota oikeudenmukaisuuden ja luottamuksen välisen yhteyden kontekstissa muihin luottamukseen liittyviin konsepteihin verrattuna. Tutkimuksen yhteydessä esitettiin, että oikeudenmukaisuus toimisi luottamuksen edeltäjänä tai korrelaattina, minkä myötä yhteyden kausaalinen suunta kulkisi oikeudenmukaisuudesta luottamukseen. Heidän tutkimustuloksensa osoittivat, että ensimmäisen mittauspisteen oikeudenmukaisuus, erityisesti tiedon oikeudenmukaisuus, johti luottamukseen toisessa mittauspisteessä myös silloin, kun alkumittauksen luottamuksen ja luotettavuuden vaikutus oli kontrolloitu. (Colquitt & Rodell, 2011.)

Myös Lam, Loi ja Leong (2013) tutkivat, kuinka koettu esihenkilön oikeudenmukaisuus vaikuttaa luottamukseen. Tutkimuksessa oikeudenmukaisuutta mitattiin vuorovaikutuksen ja menettelytapojen oikeudenmukaisuutena. Luottamusta taas mitattiin Gillespien vuonna 2003 kehittämällä luottamuksen jaottelulla. Lisäksi tutkimuksessa tarkasteltiin, välittääkö luottamus oikeudenmukaisuuden ja roolin ylittävän toiminnan (*extra-role performance*) välistä yhteyttä. Tutkimuksessa esitettiin, että luottamukseen liittyvä riskinotto voisi saada alaiset etsimään informaatiota oikeudenmukaisuudesta ja päättämään, voiko esihenkilöön luottaa. Tutkimuksessa suoritettuun kyselyyn osallistui 111 vakuutusyhtiön yhdysvaltalaisen haaran vakuutusmeklari-esihenkilö-paria. Tulosten mukaan vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus oli positiivisessa yhteydessä tukeutumiseen ja avautumiseen. Avautumisen havaittiin välittävän vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuuden ja roolin ylittävän toiminnan välistä yhteyttä, kun taas tukeutumisen ei havaittu välittävän tätä yhteyttä. Menetelmien oikeudenmukaisuuden todettiin meroivan vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuuden ja tukeutumisen välistä yhteyttä, mutta ei avautumisen. (Lam ym., 2013.)

Varsin monessa empiirisessä tutkimusartikkelissa hypoteesien suunta on määritetty oikeudenmukaisuudesta luottamukseen suuntautuvaksi (ks. Holtz, 2013). Kuitenkin esimerkiksi Dirks ja Mayer (2002) toteavat meta-analyysissään, että oikeudenmukaisuus voi olla sekä syy että seuraus luottamukselle, sillä koettu oikeudenmukaisuus voi lisätä luottamusta, mikä puolestaan voi halo-efektin tavoin lisätä oikeudenmukaisuuden kokemusta. Useat tutkimuksista ovat kuitenkin olleet korrelatiivisia tai poikittaistutkimuksia, minkä vuoksi kyseisten ilmiöiden välisille yhteyksille ei ole voitu tehdä oletuksia kausaliteetista (Dirks & Ferrin, 2002).

## 4.2 Luottamuksen vaikutus koettuun oikeudenmukaisuuteen

Oikeudenmukaisuuden ja luottamuksen välistä yhteyttä on tutkittu aiemmassa tutkimuksessa pääasiallisesti niin, että luottamuksen on nähty johtuvan oikeudenmukaisuuden kokemuksesta. Vaikka välillä varsinkin oikeudenmukaisuustutkimuksesta ammentava tutkimus on keskittynyt kohtelevaan luottamusta liian yksioikoisesti vain oikeudenmukaisuuden lopputuloksena, voidaan tätä näkemystä pitää varsin kapeana. Oikeudenmukaisuudella ei voida korvata luottamuksen merkitystä. Tutkimukselle, jossa luottamusta tarkastellaan oikeudenmukaisuuden ennustajana, onkin tarvetta. (Lewicki ym., 2005.) Varsinkin tutkimusta, jossa tarkastellaan luottamuksen yhteyttä nimenomaan yleiseen oikeudenmukaisuuteen, on tehty melkoisen vähän, vaikka luottamus on vahva yleisen oikeudenmukaisuuden ennustaja (Holtz & Harold, 2009).

Pelkkää oikeudenmukaisuudesta luottamukseen suuntaavaa yhteyttä on alettu pitämään yksinkertaistuksena, sillä luottamus saattaaakin toimia tärkeänä korrelaattina oikeudenmukaisuuden kokemukselle. Eräässä fuusiokontekstissa toteutetussa pitkittäistutkimuksessa havaittiin, että oikeudenmukaisuudella ja ylimpään johtoon luottamisella saattaaakin olla kaksisuuntainen yhteys. Luottamuksella havaittiin olevan hieman voimakkaampi vaikutus oikeudenmukaisuuteen kuin toisinpäin. Nämä tulokset osoittavat, että tulevaisuudessa olisi tärkeää keskittyä tarkastelemaan oikeudenmukaisuuden ja luottamuksen välisiä yhteyksiä myös ilman oletusta yhteyden suunnasta, jotta muuttujien välisestä yhteydestä saataisiin luotua mahdollisimman totuudenmukainen kuva. (Kaltiainen ym., 2017.)

Myös Holtzin ja Haroldin (2009) tutkimuksessa luottamuksen havaittiin olevan yhteydessä kokemukseen oikeudenmukaisuudesta. Tutkimuksessa mitattiin 213 vastaajan kokemusta oikeudenmukaisuuden ulottuvuuksista, esihenkilön yleisestä oikeudenmukaisuudesta ja luottamuksesta esihenkilöön sekä organisaatioon kolmessa mittauspisteessä. Lisäksi mitattiin vastaajan sovinnollisuutta. Tutkittavat oli rekrytoitu täyttämään kysely yhdysvaltalaiselta yliopistokampukselta. Tutkimuksessa havaittiin muun muassa, että ne, joilla oli korkea luottamus esihenkilöönsä, oli tasaisempi kokemus yleisestä oikeudenmukaisuudesta, kun ulottuvuuksien ja sovinnollisuuden vaikutukset oli vakioitu. Siitä voitiin tulkita, että kokemus yleisestä oikeudenmukaisuudesta muuttui hitaammin niillä, jotka luottivat esihenkilöönsä. Luottamus toimi ulottuvuuksiin verrattuna vahvimpana yleisen oikeudenmukaisuuden selittäjänä. (Holtz & Harold, 2009.)

Holtz (2015) tutki kahdella vinjettitutkimuksella ja yhdellä laboratoriotutkimuksella, kuinka ensivaikutelmat auktoriteettihahmon luotettavuudesta vaikuttivat kokemukseen tämän

oikeudenmukaisuudesta tietyn tapahtuman jälkeen. Tutkimuksessa tarkasteltiin myös luottamuksen ja oikeudenmukaisuutta koskevien vaihtoehtoisten (*counterfactual*) ajatusten välittävää vaikutusta. Kussakin tutkimuksessa osallistujia pyydettiin arvioimaan kohteen luotettavuutta ja koettua luottamusta luotettava/epäluotettava -kuvien perusteella. Tämän jälkeen osallistujille tehtiin tapahtumaärsyke, jonka jälkeen osallistujat vastasivat oikeudenmukaisuutta koskevia ajatuksia ja oikeudenmukaisuuden kokemusta koskeviin kysymyksiin.

Vinjetitutkimuksissa mitattiin oikeudenmukaisuuden ulottuvuuksia, kun laboratoriossa toteutetussa tutkimuksessa taas yleistä arviota oikeudenmukaisuudesta. Molempien tulosten mukaan luotettavuus ennusti oikeudenmukaisuutta ja luottamus välitti tätä yhteyttä kaikissa tutkimuksissa. Tulosten perusteella ajateltiin, että luotettavuuden varhaiset havainnot aloittaisivat oikeudenmukaisuuden ja luottamuksen vastavuoroisen yhteyden. (Holtz, 2015.) Tutkimuksen perusteella voi vetää johtopäätöksen, että luottamus edeltäisi oikeudenmukaisuutta, mutta yhteys olisi jatkossa vastavuoroinen.

Vaikka luottamuksen käsitteellistyksissä onkin ollut eroja, luottamuksen on huomattu toimivan edellytyksenä oikeudenmukaisuudelle (Lewicki ym., 2005) ja luottamuksella on huomattu olevan tärkeä rooli oikeudenmukaisuuden kokemuksen muodostumisessa (Colquitt & Rodell, 2011; Holtz, 2013). Toisaalta ilmiöiden on havaittu kehittyvän yhdessä (Lewicki ym., 2005) ja yhteyden on myös havaittu toimivan molempiin suuntiin (Colquitt & Rodell, 2011). Holtzin (2013) muodostaman luottamuksen ensisijaisuusmallin mukaan luottamus ja oikeudenmukaisuus vaikuttavat toisiinsa ajan kuluessa. Mallin mukaan luottamus yhdessä ajassa voi vaikuttaa tiettyyn tapahtumaan liittyvien kognitioiden kautta kokemukseen tietyn kohteen oikeudenmukaisuudesta, joka puolestaan voi vaikuttaa luotettavuusarvioon ja myöhempään luottamukseen. Mallin mukaan luottamus olisi ensisijainen oikeudenmukaisuuden ja luottamuksen välisessä yhteydessä. Mallin mukaan kokemus luottamuksesta muodostuu melko välittömästi kohteen luotettavuudesta tapahtuvan arvion perusteella. (Holtz, 2013.) Tämä arvio kohteen luotettavuudesta voi muodostua välittömästi esimerkiksi kohteen näkemisen jälkeen (Holtz, 2015), ja neurologisen tutkimuksen mukaan tuo arvio voi olla jopa osin tiedostamatonta (Holtz, 2013). Voidaankin esittää, että oikeudenmukaisuudella ja luotettavuudella olisi kaksisuuntainen yhteys ajan kuluessa.



## 5 Tutkimuskysymykset ja tavoitteet

Tutkielman tavoitteena on tarkastella oikeudenmukaisuuden kokemuksen ja luottamuksen välistä yhteyttä ajan kuluessa. Luottamuksen ja oikeudenmukaisuuden on aiemmin havaittu olevan positiivisessa yhteydessä toisiinsa. Oikeudenmukaisuuden on aiemmin havaittu olevan yhteydessä luottamukseen (ks. mm. Colquitt ym., 2001; Dirks & Ferrin, 2002) ja myös luottamuksen on huomattu vaikuttavan oikeudenmukaisuuden kokemukseen (ks. mm. Holtz & Harold, 2009; Holtz, 2015). Myös erilaisten mallien pohjalta (ks. esimerkiksi Blau, 1964; Lind, 2001) voidaan ajatella, että koettu oikeudenmukaisuus viestittää alaiselle, että tämä voi luottaa esihenkilöönsä. Voi myös olla, että luottaessaan esihenkilöön alainen myös odottaa oikeudenmukaisuutta esihenkilöltään.

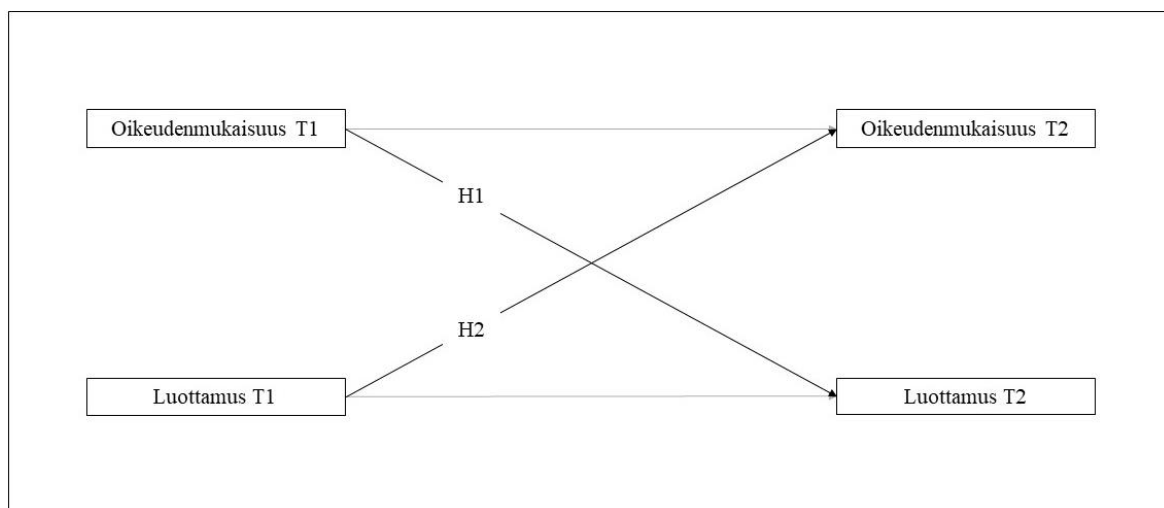
Holtzin (2013) mallin pohjalta voidaan esittää, että oikeudenmukaisuudella ja luottamuksella voi olla kaksisuuntainen yhteys. Lisäksi esimerkiksi Kaltiainen ja kumppanit (2017) havaitsivat fuusiokontekstin pitkittäistutkimuksessaan, että oikeudenmukaisuuden ja luotettavuuden yhteys olisi kaksisuuntainen. Ilmiöt saattavatkin kehittyä ajassa yhdessä (Lewicki ym., 2005).

Tutkimuskirjallisuuden pohjalta voidaan siis esittää, että oikeudenmukaisuuden ja luottamuksen yhteys lieene kaksisuuntainen. Tutkielman keskeisenä tavoitteena onkin tarkastella yleisen oikeudenmukaisuuden ja luottamuksen välistä kaksisuuntaista yhteyttä ajan kuluessa. Aiempaan tutkimukseen pohjaten tutkielman hypoteeseissa esitetään muuttujien välisen yhteyden kulkevan sekä oikeudenmukaisuudesta luottamukseen että luottamuksesta oikeudenmukaisuuteen suuntautuen. Hypoteeseja on havainnollistettu tarkemmin kuviossa 2.

Aiemman oikeudenmukaisuuden ja luottamuksen välistä yhteyttä koskevan tutkimuskirjallisuuden valossa asetettiin seuraavat hypoteesit:

*H1: Kokemus esihenkilön yleisestä oikeudenmukaisuudesta (T1) on positiivisessa yhteydessä esihenkilöön luottamisen (T2) kanssa.*

*H2: Luottamus (T1) on positiivisessa yhteydessä kokemukseen esihenkilön yleisestä oikeudenmukaisuudesta (T2).*



*Kuvio 2. Oikeudenmukaisuuden ja avautumisen oletetut yhteydet.*

Tästä alkaen tutkielmassa oikeudenmukaisuudella viitataan yleiseen oikeudenmukaisuuteen ja reiluuteen, joissa oikeudenmukaisuuden ulottuvuuksia ei ole eroteltu, ellei toisin ole mainittu. Luottamuksesta puhuttaessa käytetään avautumista ja tukeutumista. Seuraavaksi esitellään tutkielmassa käytetty aineisto, mittarit sekä aineiston analysoinnissa hyödynnetyt analyysimenetelmät. Lisäksi tarkastellaan myös aineiston ja sen pohjalta muodostettujen muuttujien soveltuvuutta valittuihin analyysimenetelmiin.

## 6 Aineisto ja menetelmät

Tutkielman aineistona toimii Helsingin yliopiston valtiotieteellisen tiedekunnan rahoittama Jukka Lipposen johdolla kerätty online-kyselytutkimusaineisto. Aineisto on kvantitatiivinen pitkittäisaineisto. Se kuuluu osaksi projektia, jossa tutkitaan luottamuksen kehittymistä uusissa ja vanhoissa esihenkilö-alaissuhteissa. Aineisto sisältää muun muassa mittareita tutkielman kiinnostuksen kohteena olevasta yleisestä oikeudenmukaisuudesta ja molemmista Gillespien (2015) erottelemista luottamuksen muodoista sekä vastaajan taustatiedoista.

Aineistonkeruu toteutettiin teettämällä verkkokysely Suomen OnlineTutkimus Oy:n valmiiksi olemassa olevalle 30 000 vastaajan paneelille. Kyselyyn vastanneet paneelin jäsenet tulevat erilaisista taustoista, organisaatioista ja ammateista. Kuitenkin vain ne paneelin jäsenet, joilla oli joko kokoaikainen tai osa-aikainen työsuhte ja joilla oli esihenkilö, saivat osallistua ensimmäiseen kyselyyn. Muut vastaajat, jotka eivät olleet työsuhteessa tai joilla ei ollut

esihenkilöä, karsittiin kokonaan vastaajien joukosta kahdella karsintakysymyksellä ensimmäisessä mittauspisteessä. Toisessa mittauspisteessä esihenkilöasemassa itse olevien ja työttömien vastauksia ei ole tallennettu karsintakysymyksiä lukuun ottamatta. Kyselyn täyttäneet paneelin jäsenet saivat vastaamistaan kyselyistä palkkion joko pienenä palkkiorahana itselleen tai hyväntekeväisyyteen kohdennettuna.

Kysely toteutettiin kaiken kaikkiaan kolmessa aikapisteessä ja vastaajien lukumäärä vaihtelee kunkin aikapisteen välillä. Tässä tutkielmassa käytetään sekä ensimmäisen (T1) että toisen aikapisteen (T2) aineistoja. Toisen aikapisteen kysely lähetettiin ainoastaan niille paneelin jäsenille, jotka olivat vastanneet ensimmäiseen kyselyyn. Ensimmäinen aineistonkeruukierros (T1) toteutettiin ajalla 26.11.–4.12.2019. Mittauksen ensimmäinen kierros valmistui joulukuussa 2019. Ensimmäisellä kierroksella kyselyyn vastasi 1242 vastaajaa. Toinen kierros valmistui huhtikuussa 2020, noin neljä kuukautta ensimmäisen mittausajankohdan jälkeen. Toinen kierros (T2) toteutettiin ajalla 31.3.–8.4.2020, ja kyselyyn vastasi tuolloin yhteensä 798 vastaajaa.

Lopulliseen aineistoon tehtiin joitakin rajoituksia filterien avulla, mikä vaikutti lopullisen aineiston kokoon. Tutkielmaan valikoitiin vain ne vastaajat, jotka ovat vastanneet kyselyyn sekä ensimmäisessä (T1) että toisessa (T2) mittauspisteessä. Karsintakysymysten myötä aineistoon sisällytettiin myös vain ne vastaajat, jotka olivat joko kokoaikaisessa tai osa-aikaisessa työsuhteessa ja joilla oli esihenkilö kummassakin mittauspisteessä. Koska tutkielmassa haluttiin tarkastella samana pysyneen esihenkilö-alaissuhteen oikeudenmukaisuuden ja luottamuksen välistä yhteyttä pitkittäisasetelmassa, aineistoon tehtiin vielä yksi raja. Analyysiin sisällytettiin vain sellaiset vastaajat, joiden esihenkilö on pysynyt kyseisten mittauspisteiden (T1–T2) välillä samana, jotta voitiin luotettavammin arvioida kyseisen esihenkilö-alaissuhteen oikeudenmukaisuutta ja luottamusta ajan kuluessa.

Koska aineisto kuuluu osaksi uusien ja pidempien esihenkilö-alaissuhteiden luottamuksen kehittymistä tutkivaa projektia, aineistonkeruun aikana on määritetty uusien ja vanhojen esihenkilö-alaissuhteiden pituudet. Niihin on pyritty saamaan suurin piirtein saman verran vastauksia. Rajoja ei pystytty arvioimaan ennen aineistonkeruuta, joten rajoitukset piti suorittaa aineistonkeruun aikana. Huomattiin, etteivät tuoreet suhteet olleet yleisiä panelistien joukossa, joten ensimmäisten aineistonkeruupäivien aikana seurattiin reaaliaikaisesti kysymystä *“Kuinka pitkään olet työskennellyt nykyisen esimiehesi alaisuudessa?”* Huomattiin, että uusiin lyhimpiin suhteisiin asettava 20% oli työskennellyt saman esihenkilön alaisuudessa alle vuoden (alle 12kk = uudet suhteet). Vanhoiksi suhteiksi rajattiin yli 2-vuotta samassa esihenkilö-alaissuhteissa

olleet. Esihenkilö-alaissuhteen pituudeksi 12 kk ja kahden vuoden välille asettuvat vastaajat poistettiin aineistosta. Ensimmäisen kyselyn vastaajissa ollut joitakin 1–2 vuoden mittaisia suhteita, mutta heille ei ole lähetetty seuraavaa kyselyä.

Tutkielman lopullinen aineisto sisältää 626 vastaajaa. Kyseisen aineiston vastaajista 50,6 % on naisia ja 48,9 % miehiä. Sukupuolekseen vaihtoehdon ”muu” ilmoitti 0,5 % vastaajista. Vastaajien mediaani asettuu 38–42-vuotiaiden välille ja keskiarvo sijoittui ikävuosien 38–47 välille. Ensimmäisen mittauspisteen aikana enemmistö vastaajista (78,4 %) ilmoitti työskentelevänsä kokoaikaisessa työsuhteessa ja loput (21,6 %) työskenteli osa-aikaisesti. Vain 12,8 % vastaajista kertoi olevansa alaisaseman lisäksi samanaikaisesti myös itse esihenkilöasemassa. Tutkielmassa käytetyssä lopullisessa aineistossa ensimmäisen mittauspisteen (T1) aikana lyhyihin (alle 12 kk) esihenkilösuhteisiin sijoittuu 40,1 % vastaajista, kun taas 59,9% vastaajista ilmoitti suhteen kestoksi yli 2 vuotta.

Käytetty aineisto sisältää tarkastelun kohteena olevien muuttujien lisäksi useita muita esihenkilö-alaissuhteen laatuun liittyviä mittareita. Aineisto sisältää muun muassa työntekijän esihenkilöön samaistumista, havaittuja uhkia ja mahdollisuuksia sekä arvojen samankaltaisuutta mittaavia mittareita. Kyselyaineisto sisältää myös joukon erilaisia mitattuja taustamuuttujia, kuten vastaajan sukupuoli, ikä sekä esihenkilön sukupuoli ja ikä. Tutkielman tarkastelun kohteeksi on kuitenkin rajattu yleistä oikeudenmukaisuutta, tukeutumista ja avautumista mittaavat muuttujat sekä lisäanalyysissa käytetty esihenkilö-alaissuhteen kesto.

Aineistonkeruun aikana on noudatettu tutkimuksen eettisiä ohjeistuksia. Paneelin jäsenet ovat voineet lopettaa kyselyn täyttämisen niin halutessaan. Kyselyn tavoite ja keruutarkoitus sekä teettäjän yhteystiedot oli ilmoitettu vastaajille. Tutkimusaineisto ei myöskään sisältänyt henkilötietoihin liittyviä riskejä, sillä jo aineiston keräämisen yhteydessä henkilötiedot on korvattu yksilöllisesti numeroiduilla keinotekoisilla sähköpostiosoitteilla. Näiden keinotekoisien sähköpostiosoitteiden pohjalta ei ollut mahdollista tunnistaa yksittäistä vastaajaa, sillä ne olivat kyselyn toteuttaneen yrityksen kyselyohjelman luomia. Kyselylomake ei myöskään sisältänyt kysymyksiä, joiden vastausten perusteella yksittäisiä vastaajia olisi voitu tunnistaa. Esimerkiksi työorganisaatiota tai muuta vastaavaa ei ole kysytty. Seuraavaksi kerrotaan tarkemmin käytetyistä mittareista ja lisäanalyysissa käytetyistä kontrollimuuttujista.

## 6.1 Käytetyt mittarit ja kontrollimuuttujat

Tutkielman kannalta keskeisiä ovat oikeudenmukaisuuden sekä tukeutumisen ja avautumisen mittarit. Kaikki keskeiset käytetyt mittarit koostuvat usean väitteen kysymyssarjoista. Kaikissa mittareissa käytetty Likert-asteikko on 7-portainen hieman erilaisilla vastausvaihtoehtojen selosteilla. Käytettyjen mittarien osiot ja niiden korrelaatiot sekä reliabiliteettia ilmaisevat Cronbachin alfat esitellään tarkemmin faktorianalyysien yhteydessä alaluvussa 6.2.

Oikeudenmukaisuustutkimuksen kontekstissa on suositeltu, että ulottuvuuksien sijasta käytettäisiin useammin yleisiä reiluusarvioita (ks. esimerkiksi Hauenstein ym., 2001).

Tutkielman aineistossa oikeudenmukaisuutta onkin mitattu kyselyssä Ambrosen ja Schminken (2009) muodostamalla yleistä oikeudenmukaisuutta mittaavalla Perceived Overall Justice (POJ) -mittarilla. Mittari sisältää alun perin kuusi kysymystä, joista kolme mittaa henkilökohtaista kokemusta organisaation oikeudenmukaisuudesta (miten organisaatio kohtelee minua yksilönä) ja kolme taas organisaation oikeudenmukaisuutta yleisemmällä tasolla (miten organisaatio yleisesti kohtelee työntekijöitään).

Alkuperäisestä mittarista poiketen, tutkielma-aineiston kyselyssä on käytetty vain mittarin kolmea henkilökohtaista kokemusta tarkastelevaa kysymystä ja organisaation tilalla kohteena on vastaajan nykyinen esihenkilö. Tutkielmassa käytetyssä aineistonkeruussa vastaajaa pyydettiin ajattelemaan omaa esihenkilöään seuraavan ohjeistuksen mukaan: *”Ajattele seuraavien kysymysten kohdalla nykyistä esimiestäsi. Miten reilua kohtelua koet häneltä saaneesi viimeisen neljän kuukauden aikana?”* Tämän jälkeen vastaajalle esitettiin kolme väittämää, joita heidän tuli arvioida. Eräs väite oli esimerkiksi: *”Tavallisesti olen voinut luottaa siihen, että esimieheni toimii reilusti minua kohtaan”*. Väittämien vastausasteikkona toimi seitsenportainen Likert-asteikko (1=täysin eri mieltä ja 7=täysin samaa mieltä). Väittämät ovat nähtävillä kokonaisuudessaan alaluvun 6.2 taulukoissa 1 ja 2.

Luottamusta mitattiin kyselyssä Gillespien alun perin vuonna 2003 muotoilemalla BTI-mittaristolla, jota on kehitetty hyvin validoiduksi (Dietz & Den Hartog, 2006; McEvily & Tortoriello, 2011; Schoorman, Mayer & Davis, 2007). Kyselyssä vastaajille esitettiin BTI-mittariston mukaiset viisi avautumista ja viisi tukeutumista käsittelevää väitettä. Väitteiden yhteydessä vastaajaa pyydettiin vastaamaan ohjeistuksella: *”Ajattele seuraavaksi nykyistä lähintä esimiestäsi. Kuinka valmis olisit tällä hetkellä toimimaan seuraavilla tavoilla suhteessa esimieheesi”*. Esimerkiksi avautumista mittaava väite oli: *”Puhumaan henkilökohtaista*

*tuntemuksistani esimieheni kanssa*”. Esimerkki tukeutumisesta taas oli: *”Luottamaan esimieheni työtä koskevaan osaamiseen ja kykyihin*”. Mittarissa kysytään valmiutta toteuttaa jokin tietty käyttäytymisen muoto, jotta vastaaja voisi arvioida luottamusta vaikkei kyseiselle käyttäytymiselle olisikaan sattunut tulemaan tilaisuutta tai vaikkeivat vastaajat olisikaan toteuttaneet kyseistä toimintaa (ks. Gillespie, 2015). Vastausasteikkona toimi seitsemäportainen Likert-asteikko (1=en lainkaan valmis ja 7=erittäin valmis). Gillespien BTI-mittari löytyy kokonaisuudessaan useista julkaisuista (Dietz & Den Hartog, 2006; Gillespie, 2015; McEvily & Tortoriello, 2011). Mittarin sisältämät väitteet löytyvät myös tutkielman liitteestä 1.

Varsinaisten hypoteesien yhteydessä tarkasteltavien muuttujien lisäksi tutkielman toisessa lisäanalyysissä käytettiin esihenkilö-alaisuuden kestoa mittaavaa muuttujaa, jossa oli kysytty, kuinka pitkään henkilö on työskennellyt nykyisen esihenkilönsä alaisuudessa.

Vastausasteikkoina oli 15 erilaista suhteen kestoa kuvaavaa luokkaa. Koska aineistonkeruussa oli tarkoituksena tarkastella uusia ja vanhoja esihenkilö-alaisuusuhteita, ei vastausasteikko sisältänyt ollenkaan kestoltaan 1-2 vuotta kestäneitä suhteita. Koska alkuperäinen muuttuja ei ollut puhtaasti jatkuva muuttuja, luotiin sen pohjalta kaksiluokkainen dummy-muuttuja uusille ja vanhoille esihenkilö-alaisuusuhteille. Kaksiluokkaisen dummy-muuttujan luominen onkin useimmiten käytetty menettely, kun esimerkiksi regressioanalyysissä halutaan käyttää alun perin luokiteltua muuttujaa (Aiken & West, 1991, s. 116). Uusiin suhteisiin sisällytettiin suhteet alle yhden viikon mittaisista yhden vuoden pituisiin. Vanhat suhteet olivat kestoltaan yli kahden vuoden mittaisia. Muuttuja koodattiin siis kaksiluokkaiseksi (0=uudet ja 1=vanhat suhteet).

## 6.2 Faktorianalyysi ja keskiarvomuuttujat

Sekä oikeudenmukaisuutta että luottamusta mitattiin kussakin mittauspisteessä useiden väitesarjojen kautta. Varsinaisten analyysien tekemistä varten mittarien erillisistä osioista luotiin keskiarvomuuttujat. Ennen keskiarvomuuttujien luomista tutkielman aineistoa tarkasteltiin kuitenkin eksploratiivisen faktorianalyysin keinoin. Kyseisen analyysin avulla pystyttiin arvioimaan, soveltuvatko osiot keskiarvomuuttujan muodostamiseen.

Faktorianalyysi on aineiston tiivistämisen tekniikka, jossa suuri määrä muuttujia tai osioita summataan faktoreiksi tai komponenteiksi muodostamalla ryhmiä muuttujien välisten korrelaatioiden avulla (Pallant, 2010, s. 181). Faktorianalyysin avulla voidaan siis ottaa suuri määrä muuttujia ja tiivistää ne paremmin hallinnoitaviin ulottuvuuksiin tai faktoreihin.

Faktorianalyysi summaakin yhteen korrelaatioiden piileviä ominaisuuksia ja ryhmittelee muuttujia yhteenkuuluvuihin yksiköihin. (Pallant, 2010, s. 104.)

Oikeudenmukaisuutta, tukeutumista ja avautumista mittaavat osiot sisällytettiin samaan faktorianalyysiin erikseen kummassakin aikapisteessä IBM SPSS Statistics -ohjelman versiota 27 käyttäen. Pian analyysien valmistelun yhteydessä tehtyjen alustavien faktorianalyysien tulosten pohjalta havaittiin, ettei aineisto soveltunut tukeutumisen tutkimiseen. Analyysin tulosten mukaan mittarien osiot näyttivät asettuvan kahdelle faktorille niin, että tukeutumisen osiot latautuvat samalle faktorille oikeudenmukaisuuden kanssa. Kolmen faktorin malliin pakotettaessa oikeudenmukaisuus latautui sekä omalle että tukeutumisen kanssa samalle faktorille. Lopullisissa analyyseissä ei siis voitu tutkia sekä avautumista että tukeutumista, sillä tukeutuminen ja oikeudenmukaisuus eivät erottuneet toisistaan tarpeeksi. Tukeutumisen analyysiin sisällyttämiselle ei löytynyt hyviä perusteluja. Päädyttiinkin rajaamaan lopullisen tarkastelun kohteeksi vain oikeudenmukaisuus ja avautuminen. Tutkielmassa onkin raportoitu ainoastaan lopullisin muuttujin suoritettu faktorianalyysi ja samaa rajausta on käytetty myös varsinaisissa analyyseissä. Alustavat tukeutumisen sisältävät faktorianalyysit löytyvät kuitenkin liitteestä 1. Luottamuksella viitataan tutkielmassa jatkossa avautumiseen, ellei ole toisin mainittu.

Ennen lopullisen faktorianalyysin toteuttamista arvioitiin aineiston soveltuvuutta faktorianalyysille. Fieldin (2013, s. 683) mukaan eräänä nyrkkisääntönä voi pitää sitä, että aineisto sisältää vähintään 10-15 osallistujaa kutakin käytettyä muuttujaa kohden. Faktorianalyysi on sitä luotettavampi, mitä suurempi otoskoko on. Suositeltavana otoskokona voidaan pitää vähintään 300 kokoista otosta, mikä on erityisen tärkeää varsinkin silloin, kun faktoreita muodostuu vähän ja kukin faktori sisältää vain vähän muuttujia. (Tabachnick & Fidell, 2014, s. 666.) Tutkielmassa käytetty aineisto on kooltaan nyrkkisääntöön verrattuna kaksinkertainen, joten otoskoko ei aiheuta faktorianalyysin suorittamiselle esteitä.

Aineiston koon tarkastelun yhteydessä tehtiin myös Kaiser-Meyer-Olkin-testi (KMO), jonka avulla voidaan tarkastella aineiston riittävyttä (Field, 2013, s. 684). Yleisesti hyväksyttävinä pidetään tuloksia, jotka ylittävät .60 rajan (Tabachnick & Fidell, 2014, s. 668). KMO-testin raja-arvon .60 ylittävät arvot ilmaisevat, että mittarien osiot sopivat faktorianalyysiin. Ensimmäisen mittauskierroksen (T1) tulokseksi saatiin .90 ja toisen mittauskierroksen osalta saatiin puolestaan .91, mitkä ylittivät reilusti suositellun raja-arvon. Täten todettiin, että aineisto sopii faktorianalyysin suorittamiseen.

Lisäksi Tabachnick ja Fidell (2014, s. 667) suosittavat, että alkuperäisten osioiden väliset korrelaatiot olisivat suurempia kuin .30. Korrelaatioiden tarkastelu osoitti, että mittarien osioiden väliset korrelaatiot ylittivät selvästi vaaditun rajan. Korrelaatiot on esitetty Cronbachin alfa - kertoimien ohessa taulukossa 3. KMO-testin ja korrelaatioiden lisäksi tehtiin myös Bartlettin sväärisyystesti, vaikkei se olekaan välttämätön otoksissa (Field, 2013s. 685–686; Tabachnick & Fidell, 2014, s. 667). Bartlettin testin tulisi olla tilastollisesti merkitsevä ( $p < .05$ ), jotta voidaan tulkita osioiden välisten korrelaatioiden eroavan nolasta (Field, 2013, s. 685). Myös Bartlettin testin tulokset puolsivat sitä, että aineisto soveltuu faktorianalyysin suorittamiseen, sillä sekä ensimmäisen että toisen mittauskierroksen osalta Bartlettin testin tulos oli tilastollisesti merkitsevä ( $p < .001$ ).

Alkutarkastelujen jälkeen varsinaiset faktorianalyysit suoritettiin kaikkine oikeudenmukaisuutta ja avautumista mittaavine osioineen erikseen kussakin aikapisteessä. Suoritetun faktorianalyysin ekstraktointimenetelmänä käytettiin Maximum Likelihood (ML) -menetelmää, joka on yleinen käytettäessä suuria aineistoja, joissa muuttujat noudattavat normaalijakaumaa (Nummenmaa, 2004, s. 345). Menetelmä perustuu faktorilatausten tuottaman korrelaatiomatriisiin todennäköisyyteen populaatiossa (Nummenmaa, 2004, s. 345). Faktorianalyysi toteutettiin uudestaan myös käyttämällä Generalized Least Squares (GLS) -ekstraktointimenetelmää, joka ei ole niin vaativa normaaliolituksen suhteen (Nummenmaa, 2004, s. 345), ja analyysin tulokset samansuuntaiset ML-menetelmää käytettäessä. Rotaatiomenetelmäksi valittiin Varimax-rotaatio, jolla pyritään lisäämään faktorilatausten hajontaa eri faktoreille niin, että latausten pohjalta syntyy helpommin tulkittavat faktoriklusterit (Field, 2013, s. 681). Varimax-rotaatio kuuluu suorakulmaisten rotaatioiden tyyppiin, eli sen oletuksena on, ettei faktoreilla ole yhteyttä toisiinsa vaan faktorit ovat toisistaan riippumattomia (Nummenmaa, 2004, s. 346–349). Käytetty rotaatiomenetelmä olettaa siis faktorien olevan toisistaan riippumattomia sen sijaan, että pyrkisi jakamaan tietyn muuttujan latauksen tasaisemmin faktorien kesken.

Taulukoihin 1 ja 2 on raportoitu faktorianalyysien tulokset. Raportoituna on muun muassa kommunaliteetit (*communality*), jotka mittaavat faktorimallin kykyä selittää yksittäisen muuttujan vaihtelua. Yleisesti .3:n alittavia arvoja pidetään merkkinä siitä, ettei kyseisellä mallilla kyetä selittämään kyseisen muuttujan arvojen vaihtelua. (Nummenmaa, 2004, s. 339.) Kaikki muuttujat saivat reilusti korkeammat tunnusluvut, joten kaikki muuttujat voidaan sisällyttää faktorianalyysiin, ja faktorit kykenevät selittämään muuttujien vaihtelua.



Taulukko 1. Eksploratiivinen faktorianalyysi avautumisen ja oikeudenmukaisuuden mittareista ensimmäisellä kyselykierroksella (T1, N=626). Raportoituna muuttujien faktorilataukset ja kommunaliteetit ( $h^2$ ) sekä faktorien ominaisarvot.

| Muuttuja  | Avautuminen | Oikeudenmukaisuus | $h^2$ |
|---|-------------|-------------------|-------|
| 1. Puhumaan henkilökohtaista tuntemuksistani esimieheni kanssa.   | <b>.78</b>  | .27               | .68   |
| 2. Puhumaan esimiehelleni sellaisista työhön liittyvistä ongelmista, joita voitaisiin käyttää minua vastaan.        | <b>.74</b>  | .25               | .61   |
| 3. Kertomaan esimiehelleni sellaisista henkilökohtaisista asioista, jotka vaikuttavat työnteekooni.                 | <b>.77</b>  | .30               | .68   |
| 4. Keskustelemaan avoimesti työhön liittyvistä ajatuksistani, myös negatiivisista tuntemuksista ja turhautumisista. | <b>.73</b>  | .35               | .66   |
| 5. Kertomaan henkilökohtaisista uskomuksistani tai arvoistani esimiehelleni.  | <b>.74</b>  | .21               | .59   |
| 1. Tavallisesti olen voinut luottaa siihen, että esimieheni toimii reilusti minua kohtaan.                          | .32         | <b>.87</b>        | .85   |
| 2. Yleisesti ottaen, esimieheltäni saamani kohtelu on ollut reilua.   | .29         | <b>.92</b>        | .94   |
| 3. Olen yleensä saanut reilua kohtelua esimieheltäni.   | .32         | <b>.87</b>        | .86   |
| Ominaisarvo   | 5.1         | 1.3               |       |
| Selitysosuus %  | 63.3        | 16.0              | 79.3  |

Ekstraktointi: Maximum likelihood, rotaatio: Varimax.

Taulukko 2. Eksploratiivinen faktorianalyysi avautumisen ja oikeudenmukaisuuden mittareista toisella kyselykierroksella (T2, N=626). Raportoituna muuttujien faktorilataukset ja kommunaliteetit ( $h^2$ ) sekä faktorien ominaisarvot.

| Muuttuja   | Avautuminen | Oikeudenmukaisuus | $h^2$ |
|--|-------------|-------------------|-------|
| 1. Puhumaan henkilökohtaista tuntemuksistani esimieheni kanssa.  | <b>.83</b>  | .29               | .77   |
| 2. Puhumaan esimiehelleni sellaisista työhön liittyvistä ongelmista, joita voitaisiin käyttää minua vastaan.       | <b>.74</b>  | .26               | .61   |
| 3. Kertomaan esimiehelleni sellaisista henkilökohtaisista asioista, jotka vaikuttavat työnteekooni.                | <b>.81</b>  | .28               | .73   |
| 4. Keskustelemaan avoimesti työhön liittyvistä ajatuksistani, myös negatiivisista tuntemuksista ja turhautumisista | <b>.71</b>  | .39               | .66   |
| 5. Kertomaan henkilökohtaisista uskomuksistani tai arvoistani esimiehelleni  | <b>.74</b>  | .27               | .63   |
| 1. Tavallisesti olen voinut luottaa siihen, että esimieheni toimii reilusti minua kohtaan.                         | .33         | <b>.87</b>        | .87   |
| 2. Yleisesti ottaen, esimieheltäni saamani kohtelu on ollut reilua.  | .33         | <b>.90</b>        | .92   |
| 3. Olen yleensä saanut reilua kohtelua esimieheltäni   | .33         | <b>.87</b>        | .87   |
| Ominaisarvo  | 5.3         | 1.2               |       |
| Selitysosuus %   | 66.0        | 15.0              | 81.0  |

Ekstraktointi: Maximum likelihood, rotaatio: Varimax.

Faktorimäärän valinnassa käytettiin avustamassa Kaiserin kriteeriä, jossa valitaan ne faktorit, joiden ominaisarvot (*eigenvalues*) ylittävät arvon 1.0 (ks. Pallant, 2010, s. 184). Faktorien ominaisarvot kertovat faktorin kyvystä selittää aineiston vaihtelua. Ominaisarvon avulla voidaan siis arvioida, miten merkityksellinen kukin faktori on. (Nummenmaa, 2004, s. 339.) Kaiserin kriteeriä käytettynä faktorianalyysi sai kaksi faktoria, joiden ominaisarvo ylittivät arvon 1. Tarkasteluun valitut osiot asettuivat selkeästi kahdelle eri faktoreille mukaillen oikeudenmukaisuuteen ja avautumiseen sisältyviä mittareita.

Molempiin faktoreihin asettuvat osiot saivat kukin itseisarvoltaan yli 0.40 suuruisen faktorilatauksen (ks. taulukko 1 ja 2). Sekä avautumista että oikeudenmukaisuutta mittaavat osiot saivat kumpikin korkeat faktorilataukset ( $>.70$ ) omille faktoreilleen molemmissa mittauspisteissä. Faktorien lataukset (*loading*) ilmaisee sitä, miten paljon tietty faktori selittää kunkin osion vaihtelua (Nummenmaa, 2004, s. 338–339). Verrattuna pieneen lataukseen suuri faktorilataus kertoo siitä, että kyseinen faktori selittää osion vaihtelua enemmän. Ominaisarvosta voidaan myös johtaa selitysosuus, joka kertoo prosenttiosuuden kyseisen faktorin selittämästä aineiston kokonaisvaihtelusta. (Nummenmaa, 2004, s. 338–339.) Koska faktorilataukset ovat verrattain korkeita, muodostetut faktorit selittävät osioiden vaihtelua alkuperäisen teorian ja mittareiden mukaisesti. Kahden faktorin malli selitti aineiston vaihtelusta 79.3 % ensimmäisessä mittauspisteessä (T1) ja 81.0 % toisessa mittauspisteessä (T2). Faktorianalyysin myötä saatiinkin riittävä evidenssi kahdelle faktorille: oikeudenmukaisuus ja avautuminen.

Faktorianalyysin tulosten pohjalta muodostettiin summamuuttujat, jotka skaalattiin keskiarvomuuttujiksi jakamalla muuttujat niihin summattujen muuttujien lukumäärillä. Tällä menettelyllä saatujen muuttujien asteikko saatiin vastaamaan alkuperäisten muuttujien saamia keskiarvoja (Vehkalahti, 2019, s. 112) ja analyysien tulosten tulkinta selkeytyi mittarien alkuperäisten mittayksikköjen säilyessä. Ennen keskiarvomuuttujien luomista tarkistettiin kuitenkin reliabiliteetti keskiarvomuuttujiin sisällytettyjen osioiden välisiä korrelaatioita ja Cronbachin alfa -kertoimia tarkastellen. Korrelaatioiden ja Cronbachin alfa -kertoimien avulla voidaan tarkistaa, kuuluvatko osiot samaan ryhmään ja mittaavatko ne samaa piilevää ilmiötä (Pallant, 2010, s. 97). Kaikkien korrelaatioiden tulisi olla positiivisia ja voimakkaita, jotta osioiden voi tulkita kuuluvan yhteen (Pallant, 2010, s. 100). Osioiden väliset korrelaatiot ovat positiivisia, melko voimakkaita ja tilastollisesti merkitseviä. Myöskin korjatut korrelaatiot (*corrected item-total correlation*) on kaikissa avautumisen osioissa yli .72 ja oikeudenmukaisuuden osioilla .90 molemmissa aikapisteissä. Saadut korrelaatiot viittaavat siihen, että osiot ovat yhteydessä toisiinsa ja sopivat faktorille.

Taulukko 3. *Mittarien osioiden korrelaatiot ja reliabiliteetit.*

| Mittari           | Korrelaatiot (T1) | $\alpha$ (T1) | Korrelaatiot (T2) | $\alpha$ (T2) |
|-------------------|-------------------|---------------|-------------------|---------------|
| Avautuminen       | .55**-.68**       | .90           | .59**-.75**       | .91           |
| Oikeudenmukaisuus | .86**-.89**       | .96           | .87**-.89**       | .96           |

$\alpha$  = Cronbachin alfa, \*\* =  $p < .01$

Cronbachin alfan yleisenä raja-arvona on pidetty .70 (Field, 2013, s. 709), mutta raja-arvon .80 ylittäviä arvoja voi pitää vielä otollisempina (Pallant, 2010, s. 100). Tutkielmassa käytettyjen osioiden Cronbachin alfan arvot ylittävät molemmat suositellut raja-arvot reilusti, sillä sekä avautumisen että oikeudenmukaisuuden osioiden reliabiliteetti oli korkea ( $\alpha \geq .90$ ) kummassakin mittauspisteessä. Mittarien osioiden korrelaatiot ja Cronbachin alfa -kertoimet löytyvät tarkemmin taulukosta 3.

### 6.3 Analysointimenetelmät

Tutkielman analysointimenetelminä käytetään korrelaatioanalyysia, kahden riippuvan otoksen t-testiä ja ristiviiveellistä regressioanalyysia. Korrelaatioanalyysissä tarkastellaan muuttujien välisten yhteyksien voimakkuutta (Nummenmaa, 2004, s. 266). Korrelaatiokertoimien avulla voidaan tarkastella muuttujien riippuvuuden voimakkuuden lisäksi myös yhteyden luonnetta sekä yhteyden tilastollista merkitsevyyttä. Tutkielmassa käytetään Pearsonin kerrointa, joka on lineaariseen riippuvuuteen yleisemmin käytetty korrelaatiokerroin. (Tähtinen, Laakkonen & Broberg, 2020, s. 183–186.) Korrelaatioanalyysin lisäksi muuttujien keskiarvojen muutosta kahden riippuvan otoksen t-testillä, jota voidaan käyttää, kun ollaan kiinnostuneita saman vastaajajoukon keskiarvojen muutoksista kahdessa eri aikapisteessä (Pallant, 2010, s. 105).

Regressioanalyysia käytetään usein hyvin samanlaisissa tutkimusasetelmissä kuin korrelaatiokertoimia (Nummenmaa, 2004, s. 267). Kun korrelaatioiden avulla voidaan arvioida muuttujien välisiä yhteyksiä, regressioanalyysia puolestaan käytetään useammin jonkin yhteyden niin sanottuun ennustamiseen (Tabachnick & Fidell, 2014, s. 153). Regressioanalyysin keinoin voidaankin mallintaa muuttujien välisiä yhteyksiä sekä ennustaa tutkittavien muuttujien avulla erilaisten mallien tuloksia (Nummenmaa, 2004, s. 267). Se sopii erityisesti kompleksisempiin tutkimuskysymyksiin (Pallant, 2010, s. 148). Regressioanalyysin avulla vastataan muun muassa kysymyksiin: onko muuttujien välillä yhteyttä, kuinka voimakas tuo yhteys on ja kuinka

merkityksellinen kukin selittäjä on muuttujien välisessä yhteydessä. Lisäksi muiden muuttujien vaikutuksen vakioimisen avulla voidaan tarkastella, miten havaitut yhteydet muuttuvat.

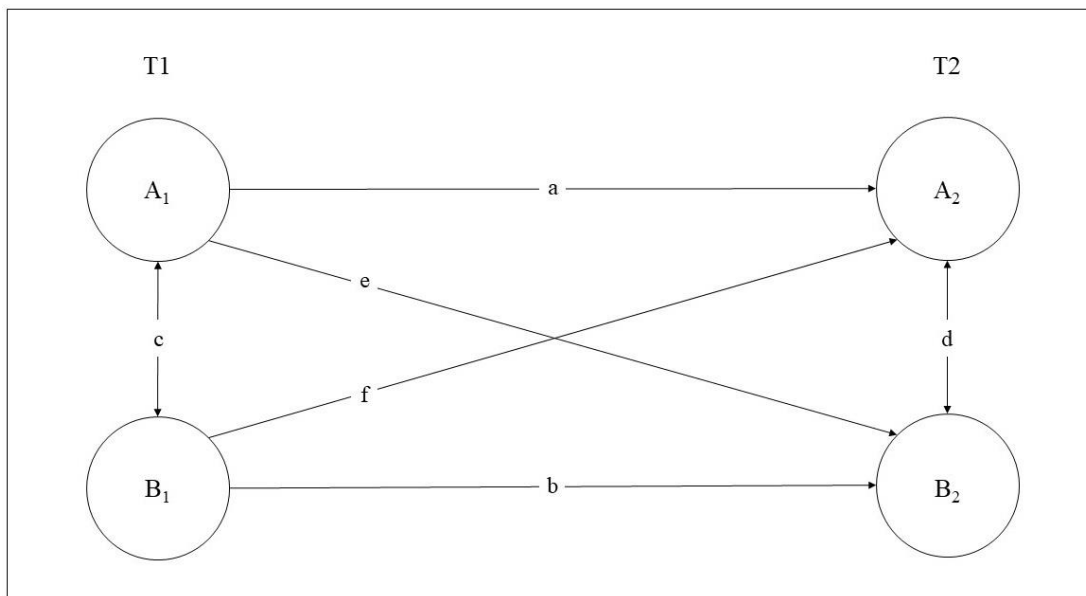
(Tabachnick & Fidell, 2014, s. 155.)

Sen lisäksi, että regressioanalyysin avulla voidaan tarkastella muuttujien välisiä yhteyksiä poikittaisaineistolla, regressioon perustuvat analyysimenetelmät soveltuvat hyvin myös pitkittäisaineistojen ja varsinkin ajan kuluessa tapahtuvan muutoksen tarkasteluun. Niiden avulla voidaan tällöin myös pyrkiä hahmottamaan kausaalisuhteita. (Cohen, Cohen, West & Aiken, 2002, s. 568–569.) Pääanalyysit muodostetuille summamuuttujille on tehty hyödyntäen ristiviiveellistä regressioanalyysia (*cross-lagged regression/panel analysis*), joka on tavanomainen pitkittäisaineistoissa, joissa samoja muuttujia on mitattu useissa mittauspisteissä. Menetelmä on varsin suosittu useammasta mittauksesta koostuvissa pitkittäisissä paneeliaineistoissa. (Kuiper & Ryan, 2018.) Ristiviiveellisessä regressioanalyysissa tarkastellaankin kahden tai useamman muuttujan vaikutuksia ajan kuluessa. Sitä voidaan käyttää esimerkiksi silloin, kun halutaan tarkastella kahden useassa mittauspisteessä mitatun muuttujan vaikutuksia toisiinsa ajan kuluessa. (Hamaker, Kuiper & Grasman, 2015.) Useamman mittauksen avulla menetelmää hyödyntävän analyysin tulosten pohjalta voidaan tehdä oletuksia kausaalisuunnan ensisijaisuudesta (Taris, 2000, s. 55).

Ristiviiveellinen regressioanalyysi perustuu muiden regressioanalyysien mukaisesti korrelaatioihin. Ristiviiveellisiä yhteyksiä voidaan tarkastella ristiviiveellisten korrelaatioiden kautta (ks. Kenny, 1975). Ristiviiveellinen analyysi eroaa muista korrelaatio- ja regressioanalyyseistä siinä, että sen avulla tarkastellaan kahdessa mittauspisteessä mitattujen muuttujien yhteyksiä niin sanotusti sekä ristikkäin että viiveellisesti. Näiden yhteisvaikutuksesta analyysi sopii muuttujien yliajallisen yhteyden suunnan arvioimiseen. (Kearney, 2017.) Tätä ristiviiveellisyyttä havainnollistetaan kuvion 3 avulla.

Kahden muuttujan välistä yhteyttä voidaan tarkastella kahdessa aikapisteessä ristiviiveellistä menetelmää käyttäen yhteensä kuutta erilaista yhteyttä. Autokorrelaatioiksi kutsutaan kunkin muuttujan yhteyttä samaan muuttujaan eri aikapisteessä (yhteydet a ja b). Tämän lisäksi voidaan laskea niin sanottuja synkronisia korrelaatioita, joilla tarkoitetaan kahden eri muuttujan välistä korrelaatiota samassa mittauspisteessä (yhteydet c ja d). Varsinaiset ristiviiveelliset korrelaatiot ovat ne yhteydet, jotka saadaan eri muuttujien väliltä ristikkäin eri aikapisteiden väliltä (yhteydet e ja f). (Taris, 2000, s. 67–68.)

Pelkkien korrelaatioiden tarkasteleminen ristiviiveellisesti on kuitenkin puutteellista, sillä korrelaatiot eivät ota huomioon muuttujien samanaikaisia yhteyksiä tai ilmiöiden yliajallista pysyvyyttä. Ristiviiveellisten regressioiden tarkasteleminen onkin suositeltavampaa, sillä se kontrolloi mittauspisteiden sisäiset korrelaatiot, autoregressiiviset vaikutukset sekä pysyvyyden ajassa. (Kearney, 2017.) Tässä tutkielmassa tarkastellaan nimenomaan kuvion 3 mukaisia ristikkäisiä yhteyksiä e ja f ristiviiveellisen regressioanalyysin keinoin. Kun halutaan tarkastella ensimmäisen mittauspisteen (T1) muuttujien vaikutusta toiseen aikapisteeseen (T2), voi myös selitettävän muuttujan ensimmäisen mittauspisteen arvo selittää myöhemmän aikapisteen arvoa (Cohen ym., 2002, s. 571–573). Jotta analyysissä voidaan vakioda ensimmäisen mittauspisteen muuttujien vaikutus toisen mittauspisteen muuttujiin, analyysihin on otettu mukaan kummankin selitettävän muuttujan lähtötaso (T1). Sen myötä myöskin kuvion 3 mukaiset yhteydet a ja b on huomioitu analyysissä.



*Kuvio 3. Kahden aikapisteen muuttujien mahdolliset yhteydet ristiviiveellisessä regressioanalyysissä (muokattu julkaisusta Taris, 2000, s. 64).*

Analyysin perusideana on, että esimerkiksi tilanteessa, jossa on mitattu kahta muuttujaa kahdessa mittauspisteessä, voidaan tehdä ehdotuksia tarkastelun kohteina olevien muuttujien kausaalisuuden mahdollisesta ensisijaisuudesta tai suunnasta (Taris, 2000, s. 68). Analyysin ensisijainen tavoite onkin tarkastella kausaalisia vaikutuksia muuttujien välillä ja tehdä esitys kausaalisesta ensisijaisuudesta (Kearney, 2017). Vaikkei menetelmällä voida kertoa täysin

varmaa totuutta varsinaisesta kausaalisuhteesta, voidaan sen avulla arvioida ja tehdä esityksiä yhteyksien todennäköisistä suunnista. Muuttujien välisten yhteyksien  $e$  ja  $f$  ensisijaista suuntaa tarkastellaan standardoitujen regressiokertoimien (beta-kerroin) avulla, kun selitettävän muuttujan lähtöpisteen vaikutus on vakioitu. Toisen beta-kertoimen ollessa toista merkittävästi suurempi voidaan esittää tämän voimakkaamman yhteyden olevan kausaalisesti ensisijainen. (Taris, 2000, s. 68–69.)

## 6.4 Aineiston soveltuvuus menetelmille

Tutkielmassa käytetyt analyysimenetelmät sisältävät joitakin taustaoletuksia käytettyjen muuttujien ja niiden yhteyksien suhteen. Korrelaatioihin perustuvat tekniikat, mukaan lukien korrelaatiot, regressioanalyysi ja faktorianalyysi, sisältävät oletuksia muun muassa muuttujien vastausasteikkoja ja jakautumista sekä muuttujien välisten yhteyksien lineaarisuutta koskien (Pallant, 2010, s. 121–125). Näiden taustaoletusten täyttymistä, ja siten aineiston soveltuvuutta käytettäville analysointimenetelmille, on arvioitu muuttujien mittaustasoa, normaalijakautumista sekä lineaarisuuden täyttymistä tarkastelemalla. Lisäksi on tarkasteltu aineiston sisältämiä poikkeavia havaintoja ja erilaisia virhetermejä.

Korrelaatioihin perustuvissa analyysimenetelmissä, kuten regressioanalyysi, muuttujien vastausasteikon tulee olla jatkuva välimatka- tai suhdeasteikko. Poikkeuksena tästä riippumaton muuttuja voi myös olla kaksiluokkainen dikotominen muuttuja. (Pallant, 2010, s. 125.)

Tutkielmassa käytetyt keskiarvomuuttujat voidaan katsoa välimatka-asteikollisiksi ja jatkuviksi muuttujiksi. Keskiarvomuuttujien luomisessa käytetyt muuttujat on kaikki mitattu Likert-asteikolla, jonka voidaan katsoa tuottavan jatkuvia muuttujia. Mittaustason lisäksi jokaisen tutkittavan tulisi saada jokaiselle muuttujalle havainnot ja kaikkien havaintojen tulisi olla riippumattomia ja itsenäisiä (Pallant, 2010, s. 125–126). Käytetyssä aineistossa jokainen vastaaja on vastannut kaikkiin kysymyksiin eivätkä toisten vastaajien vastaukset ole vaikuttaneet toisten vastauksiin.

Mittaustason ja havaintojen riippumattomuuden lisäksi muuttujien tulisi noudattaa normaalijakaumaa (Pallant, 2010, s. 125). Tutkielmassa normaalisti jakautumista testattiin Kolmogorov-Smirnov-testillä, sillä käytetyssä aineistossa on yli 50 havaintoa (Nummenmaa, 2004, s. 144). Testin tulokset viittasivat normaalijakautumisolettaman rikkomukseen ( $p < 0.001$ ), mikä on varsin yleistä suuremmissa otoksissa (ks. Pallant, 2010, s. 63). Nummenmaan (2004, s. 143) mukaan testien lisäksi kannattaakin tarkastella kuvailevien tilastollisten menetelmien

tuloksia sekä muuttujien visualisointeja. Esimerkiksi vinouskertoimen avulla voidaan arvioida muuttujan jakauman symmetrisyyttä, ja huipukkuuskerroin puolestaan kertoo muuttujan huipukkuudesta (Nummenmaa, 2004s. 64–65; Pallant, 2010, s. 57). Käytettyjen muuttujien kertoimet löytyvät taulukosta 4.

Pallantin (2010, s. 57) mukaan täydellisen normaalisti jakautunut saisi sekä vinous- että huipukkuuskertoimien arvoksi 0, mikä on kuitenkin varsin epätyypillistä yhteiskuntatieteissä. Avautuminen sai sekä huipukkuudesta että vinoudesta negatiivisia arvoja. Arvot ovat kuitenkin itseisarvoltaan lähellä nollaa, eikä avautuminen siten ole erityisen vino tai huipullinen. Itseisarvoltaan melko suuret oikeudenmukaisuuden vinous- ja huipukkuuskertoimet sen sijaan antavat viitteitä normaalijakaumasta poikkeamisesta. Oikeudenmukaisuus saa negatiivisia arvoja vinoudesta ja positiivisia arvoja huipukkuudesta, eli jakauma saattaa olla oikealle vino ja sisältää huippuja. Voi kuitenkin olla, ettei vinous kuitenkaan aiheuta analyyseissa suuria ongelmia aineiston suuresta koosta johtuen, sillä huipukkuudella ei pitäisi olla suurta merkitystä suurissa yli 200 osallistujan otoksissa (Tabachnick & Fidell, 2014, s. 114). Testilukujen sijasta suurissa otoksissa suositellaankin tarkastelemaan jakauman muotoa (Tabachnick & Fidell, 2014, s. 114).

Histogrammien ja kvantiilikuvioiden mukaan avautuminen jakautuu molemmissa mittauspisteissä melko normaalisti, joskin voidaan havaita jonkin verran huippukkuutta (ks. liite 2). Oikeudenmukaisuus puolestaan on melko vino. Nummenmaan (2004, s. 304) mukaan normaalijakaumaoletuksesta voi kuitenkin tinkiä hieman otoskoon ollessa suuri ( $>100$ ). Muuttujia voidaanakin pitää histogrammien sekä vinous- ja huipukkuusarvojen perusteella riittävän normaalisti jakautuneina, jotta analyyseja voitaisi jatkaa valituin menetelmin. Oikeudenmukaisuuden mahdollisten normaalijakaumarikkomusten vaikutus pääanalyyseihin on kuitenkin tarkistettu lisäanalyyseissa alaluvussa 7.3.

Käytettyihin analyysimenetelmiin sisältyy normaalijakautumisen lisäksi oletus siitä, että muuttujien väliset yhteydet ovat lineaarisia (Pallant, 2010, s. 125). Muunlaisia yhteyksiä ei lineaarisella regressioanalyysillä voi tarkastella (Nummenmaa, 2004, s. 303). Muuttujien välisiä yhteyksiä tarkasteltiin hajontakuvioiden avulla (ks. liite 3). Kuvioiden mukaan oikeudenmukaisuuden ja avautumisen yhteydet näyttävät riittävän lineaarisilta.

Lineaaristen yhteyksien lisäksi selitettävien muuttujien välillä ei saisi olla multikolinearisuutta, eli selittävien muuttujien välistä liian voimakasta yhteyttä, joka voisi aiheuttaa malliin saman vaihtelun useaan kertaan. Ennen analyyseja tulisi tarkastella korrelaatiomatriiseja, hajontakuvioita sekä kolinearisuustoleransseja. (Nummenmaa, 2004, s. 304–311.)

Multikolinearisuuden raja-arvona voidaan pitää selittävien muuttujien välistä .90 tai suurempaa korrelaatiota (Pallant, 2010, s. 151) ja hyvin pientä ( $<.10$ ) toleranssia. Myös arvon 10 ylittävä VIF-arvo (*variance inflation factor*) voi merkitä multikolinearisuutta. (Pallant, 2010, s. 158.) Korrelaatiot, toleranssit ja VIF-arvot viestittivät, ettei aineistossa ole multikolinearisuutta. Mallien toleranssit olivat 0.65 ja VIF-arvot olivat 1.53.

Multikolinearisuuden lisäksi erityisesti regressioanalyysi on herkkä poikkeaville havainnoille (*outliers*), joilla tarkoitetaan aineiston muista poikkeavia, joko erityisen alhaisia tai korkeita arvoja sisältäviä, havaintoja (Pallant, 2010, s. 151). Ne voivat muun muassa suurentaa tai pienentää muuttujien välisiä havaittuja yhteyksiä erityisesti pienissä otoksissa (Pallant, 2010, s.123–124). Poikkeavia havaintoja tarkasteltiin regressioanalyysin yhteydessä tulostuvien lukujen avulla. Standardoidut residuaalit kohoavat poikkeavilla arvoilla yli arvon 3.29 (Tabachnick & Fidell, 2014, s. 107). Regressioanalyysin diagnostiikan avulla havaittiin muutamia (alle 10 kpl) raja-arvoista poikkeavia havaintoja, mutta Tabachnickin ja Fidellin (2014, s. 107) mukaan suurissa aineistoissa muutaman raja-arvon ylittävän standardoidun residuaalin löytäminen on yleistä. Lisäksi tarkasteltiin Cookin sekä Mahalanobiksen etäisyysmittarien lukuja poikkeavien havaintojen paikantamiseksi. Cookin etäisyysmittarin arvot asettuvat merkittävästi Tabachnickin ja Fidellin (2014, s. 109) nimeämää raja-arvoa (1.00) matalammalle, joten ainakaan sen osalta ei vaadita jatkotoimenpiteitä. Pääanalyyseissa käytetään maksimissaan kahta selittävää muuttujaa, jolloin Tabachnickin ja Fidellin (2014, s. 10) mukaan Mahalanobiksen etäisyyden kriittiseksi arvoksi ( $p<.001$ ) määrittyy 16.27. Vain yksi havainto molemmissa regressiomalleissa ylittää kyseisen raja-arvon.

Tunnuslukujen lisäksi poikkeavia havaintoja tarkasteltiin vielä laatikko-jana -kuvion (ks. liite 4) sekä typistettyjen keskiarvojen (*5 % trimmed means*) avulla. Laatikko-jana -kuvio sisältää joitakin poikkeavia havaintoja, mutta mikään niistä ei ole merkitty asteriskilla äärimmäiseksi. Lisäksi typistetyt keskiarvot olivat hyvin lähellä alkuperäisiä keskiarvoja, joten poikkeavien havaintojen ei tulisi aiheuttaa ongelmaa (Pallant, 2010, s. 64). Pallantin (2010, s. 159) mukaan joidenkin poikkeavien havaintojen löytäminen ei ole suurissa aineistoissa epätavanomaista.

Lopuksi tarkasteltiin regressioanalyysin residuaaleja eli jäännöstermejä, sillä analyysi olettaa jäännöstermien olevan normaalijakautuneita, lineaarisia, homoskedastisia ja toisistaan riippumattomia. Residuaaleja voidaan tarkastella niiden hajontakuviota tulkitsemalla. (Pallant, 2010, s. 151.) Residuaaleilla tulisi olla sama varianssi jokaisella ennustajan tasolla (Field, 2013, s. 311). Residuaalien hajontakuvio ei antanut aihetta aineiston soveltuvuuden



kyseenalaistamiseen. Myöskin normaalijakaumakuvio viestitti, että residuaalit olisivat tarpeeksi normaalisti jakautuneita, vaikkakin jälleen oikeudenmukaisuus poikkeaa jonkin verran kvantiilikuvion suoralta. Jäännöstermien hajonta- sekä normaalijakaumakuviot löytyvät liitteistä (ks. liite 5). Koska hajontakuvion havainnot jakautuivat satunnaisten tasaisesti ja jäännöstermien jakauma oli normaalisti jakautunut, malli tulkittiin toimivaksi (ks. Nummenmaa, 2004, s. 311). Jäännöstermien riippumattomuutta toisistaan tarkasteltiin vielä Durbin-Watsonin testillä. Fieldin (2013, s. 311) mukaan Durbin-Watsonin testin tulisi saada arvon lähellä 2. Testin tulokset tukivat jäännöstermien riippumattomuutta.

Käytetyt analyysit asettavat tietynlaisia vaatimuksia myös aineiston otoskoolle. Pallantin (2010, s. 150) mukaan käytetyt analyysit eivät sovellu pienille otoksille, joissa vinoja jakaumia. Tabachnickin ja Fidellin (2014, s. 159–160) mukaan otoskoon tulisi olla vähintään  $> 50 + 8m$  ( $m$  = selittäjien määrä) ja suurempi, jos selitettävä ei normaalijakautunut vaan vino. Vaikka normaalijakaumaoletus pysyykin, siitä voidaan tinkiä hyvin suurissa aineistoissa (Nummenmaa, 2004, s. 304). Myös erityisesti pienissä otoskoissa poikkeavien havaintojen vaikutus voisi olla hyvinkin haittaava korrelaatioihin (Pallant, 2010, s. 123). Tutkielmassa käytetty aineisto on kooltaan merkittävästi aiemmin esitettyjä vaatimuksia suurempi. Otsokoko onkin tarpeeksi suuri analyyseille, ja niin ollen vähentää muuttujien joidenkin heikkouksien kielteistä vaikutusta analyyseihin. Analyyseja voitiinkin jatkaa oletusten täyttymisen tarkastelun jälkeen suunnitelmien mukaan.

## 7 Tulokset

Tässä luvussa esitellään suoritettujen analyysien tuloksia. Aluksi esitellään luoduille keskiarvomuuttujille tehtyjä alustavia tarkasteluja, jotka sisältävät muuttujien kuvailevien tunnuslukujen lisäksi toteutetun korrelaatioanalyysin tulokset. Alustavien tarkastelujen jälkeen esitellään ristiviiveellisenä regressioanalyysina suoritettun pääanalyysin tulokset. Pääanalyysin tulosten jälkeen esitellään lisäanalyysien tulokset. Ensimmäisessä lisäanalyysissa tarkasteltiin, vaikuttiko esihenkilö-alaissuhteen pituus pääanalyysin tulokseen. Lisäksi tarkasteltiin muuttujamuunnosten avulla, oliko oikeudenmukaisuuden jakauman vinoudella merkitystä pääanalyysin tuloksiin. Lopuksi esitellään katoanalyysit, joiden avulla pystyttiin sulkemaan pitkittäisaineiston keruussa mahdollisesti syntyneen systemaattisen kadon vaikutus tutkielman tuloksiin. Analyyseissa on käytetty IBM SPSS Statistics -ohjelmaa (versio 27).

## 7.1 Alustavat tarkastelut

Alustavissa tarkasteluissa tarkasteltiin muodostettujen keskiarvomuuttujien kuvailevia lukuja. Taulukkoon 4 on raportoitu muuttujien keskiarvot ( $M$ ), keskihajonnat ( $SD$ ), vinous- ja huipukkuusarvot. Sekä avautuminen että oikeudenmukaisuus saavat verrattain korkeita keskiarvoja kummassakin mittauspisteessä. Avautumisen keskiarvot saavat hieman 4.20 ylittäviä keskiarvoja, joten vastaajat ovat alkuperäisten vastausasteikkojen mukaisesti keskimääräisesti vähintään neutraalisti tai melko valmiita avautumaan esihenkilölleen. Varsinkin oikeudenmukaisuuden kokemus saa melko korkeita keskiarvoja ( $>5.20$ ), eli vastaajat kokevat keskimääräisesti esihenkilön toiminnan olevan vähintäänkin melko oikeudenmukaista. Oikeudenmukaisuuden kokemus jakaa vastaajia hieman enemmän kuin avautuminen, sillä sen keskihajonta on noin .10 korkeampi kuin avautumisella.

Muuttujien keskiarvojen muutosta tarkasteltiin kahden riippuvan otoksen t-testillä, sillä oltiin kiinnostuneita vastaajajoukon keskiarvojen muutoksista ajan kuluessa. T-testillä voidaankin tarkastella kahta muuttujan osaa, esimerkiksi arvoja ennen ja jälkeen jonkin tapahtuman, sekä vertailla jatkuvien muuttujien keskiarvoja. (Pallant, 2010, s. 105.) Ajan kuluessa avautuminen laskee ja oikeudenmukaisuus puolestaan on noussut hieman. T-testin tulosten mukaan kummankaan muuttujan keskiarvoissa ei ollut tapahtunut tilastollisesti merkitsevää muutosta ajan kuluessa. Testin tulokset löytyvät taulukoituna liitteistä (ks. liite 6).

Taulukko 4. *Avautumisen ja oikeudenmukaisuuden keskiarvomuuttujien kuvailevat tunnusluvut (Skaala 1-7, N=626).*

|                   | Kierros | $M$  | $SD$ | Vinous | Huipukkuus |
|-------------------|---------|------|------|--------|------------|
| Avautuminen       | T1      | 4.26 | 1.32 | -.25   | -.27       |
|                   | T2      | 4.25 | 1.34 | -.35   | -.16       |
| Oikeudenmukaisuus | T1      | 5.22 | 1.44 | -.96   | .70        |
|                   | T2      | 5.28 | 1.42 | -.95   | .70        |

Täydellisesti normaalijakautunut muuttuja saisi sekä vinoudesta että huipukkuudesta arvon nolla (Pallant, 2010, s. 57). Avautumismuuttuja saa negatiivisia, mutta itseisarvoltaan melko lähellä nollaa olevia arvoja. Oikeudenmukaisuus puolestaan saa itseisarvoltaan melko suuria arvoja sekä vinoudesta että huipukkuudesta. Negatiiviset vinousluvut viestittävät havaintojen

painottumisesta jakauman oikealle puolelle korkeisiin arvoihin. Huipukkuuden positiiviset arvot taas kertovat terävähuippuisuudesta. Muuttujien jakaumaa käsitteleviä lukuja on käsitelty tarkemmin aineiston soveltuvuudesta kertovassa alaluvussa 6.4.

Taulukossa 5 on raportoitu muuttujien väliset Pearson-korrelaatiokertoimet. Korrelaatiokerroin kertoo kahden muuttujan välisen yhteyden suunnasta ja voimakkuudesta (Tähtinen ym., 2020, s. 184). Kaikki oikeudenmukaisuuden ja avautumisen väliset korrelaatiot ovat positiivisia eli mitä enemmän alainen kokee voivansa luottaa esihenkilöön, sitä enemmän hän kokee valmiutta avautua tälle. Sama pätee myös toiseen suuntaan, eli valmius avautua esihenkilölle myös on yhteydessä oikeudenmukaisuuden kokemukseen.

Cohenin (1988, s. 532) raja-arvojen mukaan voimakkaan korrelaation raja-arvona voidaan pitää .50 korrelaatiota. Toisaalta voimakkaaksi voidaan myös tulkita .70 ylittävät korrelaatiokerrointa (Tähtinen ym., 2020, s. 186). Lukuun ottamatta avautumisen T1 ja oikeudenmukaisuuden T2 välistä kohtalaista korrelaatiota (.46) kaikki oikeudenmukaisuuden ja avautumisen väliset korrelaatiot ovat voimakkaita tai vähintäänkin kohtalaisia, jos käytetään Tähtisen ja kumppanien (2020, s. 186) mainitsemaa voimakkaan korrelaation rajaa.

Taulukko 5. *Avautumisen, oikeudenmukaisuuden ja esimiesalaissuhteen keston väliset Pearson-korrelaatiot raportoituna molemmilta mittauskierroksilta esihenkilö-alaissuhteen kestoa lukuun ottamatta. (N=626).*

|                                     | <i>M</i> | <i>SD</i> | 1.    | 2.    | 3.    | 4.   |
|-------------------------------------|----------|-----------|-------|-------|-------|------|
| 1. Avautuminen T1                   | 4.26     | 1.32      |       |       |       |      |
| 2. Oikeudenmukaisuus T1             | 5.22     | 1.44      | .59** |       |       |      |
| 3. Avautuminen T2                   | 4.25     | 1.34      | .70** | .51** |       |      |
| 4. Oikeudenmukaisuus T2             | 5.28     | 1.42      | .46** | .69** | .62** |      |
| 5. Esihenkilö-alaissuhteen kesto T1 | .60      | .49       | .05   | -.06  | .01   | -.04 |

\*\*  $p < .01$ , 2-suuntainen, esimiesalaissuhde: uudet = 0, vanhat = 1

Kaikki korrelaatiot esihenkilö-alaissuhteen keston korrelaatiota lukuun ottamatta olivat tilastollisesti merkitseviä, eli muuttujien välillä voidaan olettaa olevan kyse muustakin kuin sattuman aiheuttamasta korrelaatiosta. Mitä pienempi otos on, sitä suurempi korrelaatiokertoimen tulisi olla ennen kuin muuttujien välisen yhteyden voidaan katsoa olevan

todellisuudessa tilastollisesti merkitsevä eikä vain sattumasta johtuva, sillä muidenkin testien tapaan korrelaatioanalyysin tilastolliseen merkitsevyyteen vaikuttaa havaitun arvon lisäksi myös otoskoko (Tähtinen ym., 2020, s. 186). Tutkielmassa käytetyn aineiston koko todettiin alaluvussa 6.4 tarpeeksi suureksi, jotta analyysien tuloksia voidaan pitää tarkkoina.

## 7.2 Pääanalyysit

Alustavien tarkastelujen jälkeen testattiin varsinaisia hypoteeseja H1 ja H2. Hypoteesien testaamiseksi tehdyissä pääanalyyseissä tarkasteltiin oikeudenmukaisuuden ja avautumisen ristiviiveäviä yhteyksiä kahden mittauspisteen välillä muuttujien lähtötasot vakioiden.

Pääanalyysit toteutettiin ristiviiveellisellä regressioanalyysillä niin, että selitettävänä muuttujana toimi toisen mittauspisteen muuttuja ja selittäjinä ensimmäisen mittauspisteen muuttujat.

Taulukkoon 6 on raportoitu hypoteeseja testaavien pääanalyyssien regressiokertoimet ( $B$ ), regressiokertoimien keskivirheet ( $SE\ B$ ), beta-kertoimet eli standardoidut regressiokertoimet ( $\beta$ ) sekä  $p$ -arvot ( $p$ ), jotka ilmaisevat tilastollista merkitsevyyttä. Myös luottamusvälit (CI) sekä kunkin mallin selitysaste ( $R^2$ ) ja korjattu selitysaste (Korjattu  $R^2$ ) on raportoitu taulukkoon.

Analyysien tulosten mukaan ensimmäisen mittauspisteen avautuminen on melko voimakkaassa positiivisessa yhteydessä neljän kuukauden päästä toisessa mittauspisteessä mitattuun avautumiseen ( $\beta=.604$ ,  $p<.001$ ). Tuloksista voidaan päätellä, että mitä valmiimpi alainen on avautumaan esihenkilölleen, sitä valmiimpi hän on avautumaan esihenkilölleen myös myöhemmin. Tulosten mukaan myös oikeudenmukaisuus ensimmäisessä mittauspisteessä oli positiivisessa yhteydessä esihenkilölle avautumiseen neljän kuukauden päästä ensimmäisestä mittauksesta ( $\beta=.156$ ,  $p<.001$ ), kun avautumisen lähtötason (T1) vaikutus oli vakioitu. Tästä voidaan päätellä, että mitä oikeudenmukaisemmaksi alainen koki esihenkilönsä toiminnan (T1), sitä enemmän alainen koki voivansa avautua esihenkilölle (T2). Näin ollen hypoteesi H1 saa tukea tuloksista. Kokonaisuudessaan mallin muuttujat selittävät esihenkilölle avautumisen (T2) vaihtelusta noin 50 %.

Oikeudenmukaisuutta selitettävänä muuttujana tarkastellessa havaittiin, että ensimmäisen mittauspisteen oikeudenmukaisuus oli positiivisessa yhteydessä myöhempään oikeudenmukaisuuteen ( $\beta=.646$ ,  $p<.001$ ). Tämän perusteella voidaan todeta, että jos esihenkilöltä saatu kohtelu on koettu aiemmin oikeudenmukaiseksi, koetaan se myös myöhemmin oikeudenmukaisena. Avautumisella (T1) sen sijaan oli vain melkein tilastollisesti merkitsevä positiivinen yhteys oikeudenmukaisuuteen toisessa mittauspisteessä ( $\beta=.078$ ,  $p=.029$ ). Täten

mitä valmiimpi alainen oli avautumaan esihenkilölleen, sitä oikeudenmukaisemmaksi alainen koki esihenkilön toiminnan toisessa mittauspisteessä. Kyseinen yhteys oli kuitenkin heikko ja vain melkein tilastollisesti merkitsevä. Tulosten perusteella voi siis tehdä vain varovaisen oletus siitä, että muuttujien välillä on todellinen positiivinen yhteys, eikä kyseessä ole sattumasta johtuva tulos. Otoksen suuri koko voi kuitenkin johtaa siihen, että tutkimuksen tuloksista tulee helposti tilastollisesti merkittäviä, joten tulosten yleistettävyyden kanssa on oltava varovainen. Hypoteesi H2 sai siis tukea pienellä varauksella. Mallin muuttujat selittävät noin 48 % oikeudenmukaisuuden (T2) havaitusta vaihtelusta.

Taulukko 6. *Regressioanalyysin tulokset (N=626).*

|                                | Avautuminen T2 |             |         |                 | Oikeudenmukaisuus T2 |             |         |                 |
|--------------------------------|----------------|-------------|---------|-----------------|----------------------|-------------|---------|-----------------|
|                                | <i>B</i>       | <i>SE B</i> | $\beta$ | <i>CI (95%)</i> | <i>B</i>             | <i>SE B</i> | $\beta$ | <i>CI (95%)</i> |
| Avautuminen T1                 | .613           | .036        | .604*** | .54-.68         | .083                 | .038        | .078*   | .01-.16         |
| Oikeudenmukaisuus T1           | .146           | .033        | .156*** | .08-.21         | .637                 | .035        | .646*** | .57-.71         |
| <i>R</i> <sup>2</sup>          | .500           |             |         |                 | .482                 |             |         |                 |
| Korjattu <i>R</i> <sup>2</sup> | .498           |             |         |                 | .480                 |             |         |                 |

\* $p < .05$  \*\* $p < .01$  \*\*\* $p < .001$

Pääanalyysien tulosten pohjalta pyrittiin tekemään myös varovainen esitys oikeudenmukaisuuden ja avautumisen yhteyden todennäköisestä ensisijaisesta suunnasta. Kun mallien beta-kertoimia vertaillaan, voidaan havaita, että oikeudenmukaisuudesta avautumiseen suuntaava yhteys on voimakkaampi ( $\beta = .156$ ,  $p < .001$ ) kuin avautumisesta oikeudenmukaisuuteen suuntaava yhteys ( $\beta = .078$ ,  $p = .029$ ). Edeltävä yhteys on myöskin tilastollisesti erittäin merkitsevä, kun jälkimmäinen puolestaan on vain tilastollisesti melkein merkitsevä. Tämä antaa varovaisen viitteen siitä, että ajan kuluessa oikeudenmukaisuuden ja luottamuksen välisen yhteyden todennäköisin suunta on oikeudenmukaisuudesta (T1) luottamukseen (T2). Hypoteesin H2 suuntainen yhteys saattaa siis tulosten valossa olla hypoteesin H1 suuntaista yhteyttä heikompi. Yhteyden ensisijaisesta suunnasta ei kuitenkaan voida tehdä voimakkaampaa johtopäätöstä, sillä yhteyksien regressiokertoimien luottamusvälit menevät päällekkäin. Tämä viestii siitä, että vaikka toinen yhteys onkin voimakkaampi, eivät yhteydet välttämättä eroa tilastollisesti merkitsevästi toisistaan.

### 7.3 Lisäanalyysit

Tutkielman aineistona käytetty aineisto kerättiin osana tutkimusprojektia, jossa haluttiin tarkastella esihenkilö-alaissuhteen oikeudenmukaisuutta, luottamusta sekä muita suhteen laatuun liittyviä ilmiöitä uusien ja vanhojen esihenkilö-alaissuhteiden konteksteissa. Tämä heijastui aineistonkeruuseen, jossa keskipitkät (1-2 vuotta) suhteet rajattiin aineiston ulkopuolelle. Tämän vuoksi koettiin perustelluksi selvittää lisäanalyysin, vaikuttiko suhteen kesto oikeudenmukaisuuden ja luottamuksen ristiviiveellisiin yhteyksiin. Lisäksi aineiston soveltuvuutta analyyseille käsitelleessä alaluvussa 6.4 todettiin, että oikeudenmukaisuuden muuttujat olivat vinoja eivätkä siten täysin toteuttaneet analyyseihin sisältyvää oletusta normaalista jakautumisesta (ks. liite 2). Toisessa lisäanalyysissä tarkasteltiin, pysyvätkö pääanalyysin tulokset samoina, kun pääanalyysit toteutettiin oikeudenmukaisuuden muuttujamuunnoksien.

Aikaisemman tutkimuskirjallisuuden perusteella on mahdollista olettaa, että oikeudenmukaisuuden ja luottamuksen yhteydet voisivat olla erilaisia uusissa ja vanhoissa esihenkilösuhteissa. Yleisesti sekä oikeudenmukaisuuden että luottamuksen on ajateltu vaativan aikaa ja muovautuvan ajassa, kun alainen ehtii saada esimerkiksi vuorovaikutuksen myötä informaatiota esihenkilön oikeudenmukaisuuteen ja luotettavuuteen liittyen (ks. Cropanzano ym., 2001; Lewicki ym., 2006; Mayer ym., 1995). McKnightin, Cummingsin ja Chervanyn (1998) mukaan varhaisen luottamuksen muodostuminen on erilainen prosessi kuin myöhäisemmän luottamuksen muodostuminen, ja ihmissuhteen alku luultavasti on luottamuksen muodostumisen suhteen kaikista kriittisin ajankohta. Varhaisen luottamuksen on esimerkiksi usein huomattu olevan melko korkeaa, vaikka luottajalla ei olisikaan luottamuksen perustamiseen tarvittavaa kokemusta tai tietoa. Luottamukseen voivat tällöin vaikuttaa kognitiiviset prosessit, organisaatiota kohtaan koettu luottamus tai yleinen taipumus luottaa. Varhaiset suhteet voivat muodostua nopeasti, sillä alussa saatetaan hyödyntää ympäristöstä ja ensikuvasta muodostuvia kognitiivisia vihteitä. (McKnight ym., 1998.)

Van der Werff ja Buckley (2017) tutkivat pitkittäistutkimuksessa luottamusvihjeiden (trust cues) ja vertaisiin kohdistuvan luottamuksen kehittymistä tutkimuksessa, johon osallistui 193 kirjanpito- ja konsultointiyrityksen uutta työntekijää. Sekä kykyihin että avautumiseen liittyvän luottamuksen on huomattu kehittyvän positiivisella, epälineaarilla tavalla työsuhteen alkuaikoina. Neljän mittauspisteen kyselytutkimuksen tulokset osoittivat, että tukeutuminen ja avautuminen kehittyivät epälineaarilla positiivisella tavalla ensimmäisten

työskentelykuukausien aikana. Kasvu oli nopeinta varhaisen luottamuksen vaiheessa, minkä jälkeen kasvu hidastui. Varhainen luottamus onkin merkittävä, sillä uuden suhteen alku voi sisältää suurta epävarmuutta ja haavoittumisen riskiä. (van der Werff & Buckley, 2017.)

Myöskin Lipponen, Kaltiainen, van der Werff ja Steffens (2020) tutkivat luottamusvihjeiden merkitystä uusiin esihenkilöihin muodostuneeseen luottamukseen fuusiokontekstissa. Tulosten mukaan varsinkin uuden esihenkilön luottamussuhteen alussa kontekstuaaliset vihjeet vaikuttivat esihenkilöön luottamiseen (Lipponen ym., 2020). Toisaalta Dirks ja Ferrinin (2002) meta-analyysissä todettiin, ettei pelkällä suhteen pituudella välttämättä ole yhteyttä luottamukseen. Esihenkilö-alaissuhteen keston vaikutusta ei kuitenkaan ole juuri tutkittu oikeudenmukaisuuden ja luottamuksen välistä yhteyttä tarkastellessa. Tutkielmassa haluttiinkin tarkastella, onko suhteen pituudella vaikutusta oikeudenmukaisuuden ja avautumisen välisiin yhteyksiin.

Oikeudenmukaisuuden ja luottamuksen lisäksi kyselyssä on kartoitettu tietyn esihenkilön alaisena työskentelyn pituutta. Ensimmäisen lisäanalyysin tavoitteena oli tutkia, moderoiko eli muokkaako suhteen kesto pääanalyyseissa tarkasteltuja ristiviiveellisiä yhteyksiä ja ovatko muuttujien yhteydet erilaisia uusissa ja vanhoissa suhteissa. Lisäanalyysi toteutettiin tarkastelemalla regressioanalyysin keinoin interaktiovaikutusta eli moderaatiota, eli sitä, että kolmas muuttuja moderoi selittäjän ja selitettävän muuttujan välistä yhteyttä (Aiken & West, 1991, s. 10). Moderoijalla tarkoitetaan muuttujaa, joka vaikuttaa kahden muun muuttujan yhteyden laatuun tai voimakkuuteen. Moderaatiovaikutusta tutkiessa malliin lisätään oletettu moderoija sekä interaktiotermin, joka on luotu selittävästä ja moderoivasta muuttujasta. Jos interaktiotermin tulee tilastollisesti merkitseväksi, voidaan tulkita, että moderaattorin vaikutus muuttujien välistä yhteyttä selittäessä on merkitsevä. (Dawson, 2014.)

Useat tutkijat (Aiken & West, 1991; Dawson, 2014; Tabachnick & Fidell, 2014, s. 194–195) suosittelevat keskittämään selittävät muuttujat ennen interaktiotermin muodostamista. Keskittämällä tarkoitetaan sitä, kun selitettävästä muuttujasta vähennetään sen keskiarvo, jolloin uudeksi keskiarvoksi saadaan nolla (Dawson, 2014). Keskittämisen avulla voidaan vähentää selittävän muuttujan ja sen sisältävän interaktiotermin välille syntyvää multikolinearisuutta (Tabachnick & Fidell, 2014, s. 194). Multikolinearisuus voi johtaa ongelmiin regressioanalyysin tunnuslukujen laskemisessa ja keskittämällä voidaan näin välttää nämä ongelmat (Aiken & West, 1991, s. 32–33). Keskittäminen ei vaikuta moderaatiovaikutuksen löytymiseen tai interaktion merkitsevyyteen, mutta se voi vaikuttaa muiden muuttujien saamiin arvoihin ja merkitsevyyteen. Se voi kuitenkin helpottaa tulosten

jatkotarkasteluja ja tulkintaa. (Dawson, 2014.) Selitettävän muuttujan keskittämiseen sen sijaan ei ole syytä (Aiken & West, 1991, s. 35; Tabachnick & Fidell, 2014, s. 194).

Lisäanalyysejä varten luotiin yksi interaktiotermin kutakin ristiviiveävää yhteyttä kohden: yksi interaktiotermin keskitetystä oikeudenmukaisuudesta ja suhteen kestosta selittämään avautumista (T2) ja toinen termi keskitetystä avautumisesta ja suhteen kestosta selittämään oikeudenmukaisuutta (T2). Tämän jälkeen pääanalyysejä toistettiin hierarkkisella regressioanalyysillä lisäämällä ensimmäisellä askeleella suhteen kesto ja toisella askeleella myös interaktiotermin. Ensimmäisen lisäanalyysin raportoidut tulokset löytyvät taulukosta 7.

Taulukko 7. Hierarkkinen regressioanalyysi: lisäanalyysi selittävien muuttujien (T1) yhteydestä avautumiseen (T2) ja oikeudenmukaisuuteen (T2) (N = 626).

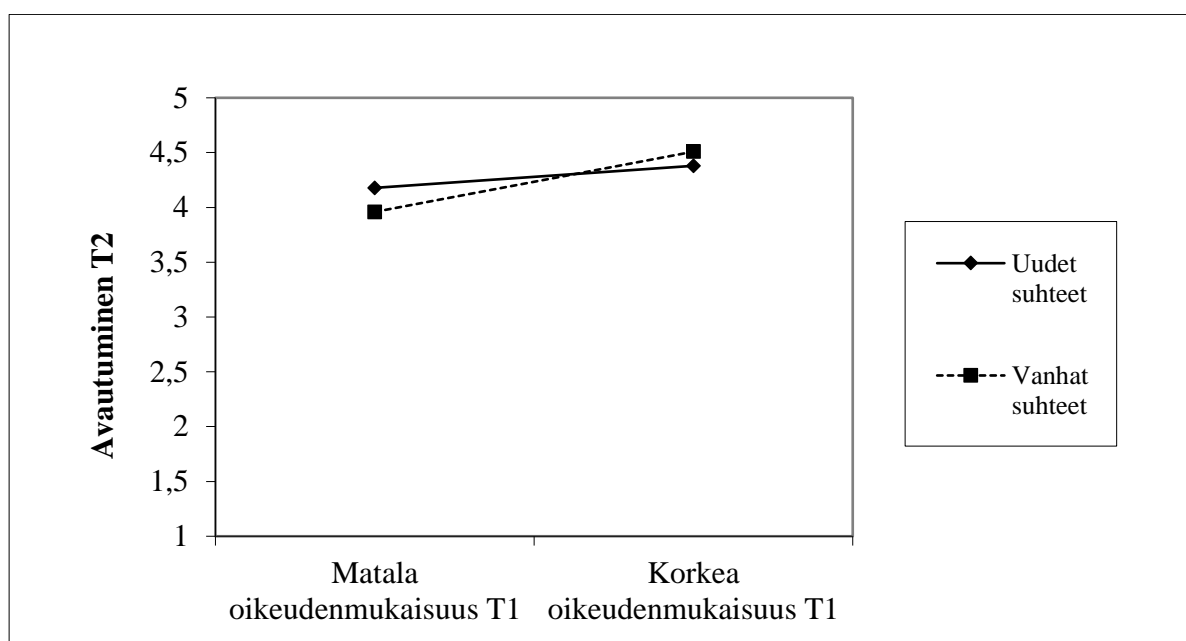
|                                 | Avautuminen T2 |      |         |          | Oikeudenmukaisuus T2 |      |         |          |
|---------------------------------|----------------|------|---------|----------|----------------------|------|---------|----------|
|                                 | B              | SE B | $\beta$ | CI (95%) | B                    | SE B | $\beta$ | CI (95%) |
| <b>Askel 1.</b>                 |                |      |         |          |                      |      |         |          |
| Avautuminen T1                  | .615           | .036 | .606*** | .55–.69  | .084                 | .038 | .079*   | .01–.16  |
| Oikeudenmukaisuus T1            | .144           | .033 | .154*** | .08–.21  | .636                 | .035 | .645*** | .57–.71  |
| Suhteen kesto T1                | -.041          | 0.78 | -.015   | -.20–.11 | -.018                | .084 | -.006   | -.18–.15 |
| R <sup>2</sup>                  | .500           |      |         |          | .482                 |      |         |          |
| Korjattu R <sup>2</sup>         | .498           |      |         |          | .479                 |      |         |          |
| <b>Askel 2.</b>                 |                |      |         |          |                      |      |         |          |
| Avautuminen T1                  | .609           | .036 | .600*** | .54–.68  | .008                 | .057 | .007    | -.10–.12 |
| Oikeudenmukaisuus T1            | .070           | .047 | .074    | -.02–.16 | .634                 | .035 | .642*** | .56–.70  |
| Suhteen kesto T1                | -.045          | .078 | -.016   | -.20–.11 | -.015                | .084 | -.005   | -.18–.15 |
| Oikeudenmukaisuus T1 x kesto T1 | .121           | .055 | .103*   | -.03–.23 |                      |      |         |          |
| Avautuminen T1 x kesto T1       |                |      |         |          | .119                 | .065 | .090    | -.01–.25 |
| R <sup>2</sup>                  | .504           |      |         |          | .485                 |      |         |          |
| Korjattu R <sup>2</sup>         | .501           |      |         |          | .481                 |      |         |          |
| $\Delta R^2$                    | .004*          |      |         |          | .003                 |      |         |          |

Huom. \*p < .05 \*\*p < .01 \*\*\*p < .001, kaksisuuntainen. Suhteen kesto: 0=uusi, 1=vanha.

Yksin suhteen kesto ei ollut tilastollisesti merkitsevässä yhteydessä oikeudenmukaisuuteen tai avautumiseen. Lisäanalyysin toisella askeleella ainoastaan oikeudenmukaisuuden ja suhteen keston interaktiovaikutus avautumiseen (T2) on tilastollisesti melkein merkitsevä ( $\beta = .103$ ,  $p = .029$ ). Tästä voidaan tulkita, että oikeudenmukaisuuden vaikutus avautumiseen saattaa olla ajan kuluessa erilainen suhteen eri kestoissa. Interaktiotermin lisääminen muutti avautumista



selittävän mallin selitysosuutta 0.4 % ja muutos oli tilastollisesti melkein merkitsevä. Koska tämä moderaatiovaikutus nousi tilastollisesti merkitseväksi, interaktiovaikutusta tarkasteltiin vielä Dawsonin (2011) Excel-pohjan sekä Aikenin ja Westin (1991, s. 14–22, 131–133) ohjeiden mukaisesti. Tarkastelut sisälsivät interaktiosuorien kulmakertoimien, niiden tilastollisen merkitsevyyden sekä *simple slope* -testin tulosten tarkastelemista. *Simple slope* -testin avulla voidaan määrittää, onko muuttujien välillä merkitsevä yhteys moderoijan eri arvoilla (Dawson, 2014). Tulosten pohjalta huomattiin, että oikeudenmukaisuus oli vanhoissa esihenkilö-alaissuhteissa olevilla positiivisessa yhteydessä avautumiseen ( $B = .19, p < .001$ ). Sen sijaan uusissa suhteissa kyseinen yhteys ei tullut merkitseväksi ( $B = .07, p = .118$ ).



Kuvio 4. Oikeudenmukaisuuden (T1) ja esihenkilö-alaissuhteen keston (T1) yhteisvaikutus avautumiseen (T2)

Interaktiovaikutukset on esitetty havainnollistavasti kuviossa 4, josta voi huomata, että sekä uusissa että vanhoissa suhteissa oikeudenmukaisuuden ja avautumisen välinen yhteys on positiivinen, mutta positiivinen yhteys on vahvempi vanhoissa suhteissa kuin uusissa. Uusissa suhteissa avautuminen (T2) on melko samalla tasolla riippumatta siitä, oliko oikeudenmukaisuuden kokemus matala vai korkea. Kyseinen yhteys ei ollutkaan tilastollisesti merkitsevä. Puolestaan vanhoissa suhteissa avautuminen oli matalampaa, kun oikeudenmukaisuus oli matalaa, ja korkeampaa oikeudenmukaisuuden ollessa korkea.

Muuttujien välinen yhteys olikin vanhoissa suhteissa tilastollisesti merkitsevä. Vanhoissa suhteissa siis oikeudenmukaisuuden kokemus on keskeistä myöhemmälle avautumiselle.

Kuten alaluvussa 6.4 huomattiin, oikeudenmukaisuuden keskiarvomuuttuja oli vino sekä ensimmäisessä että toisessa mittauspisteessä. Tämän vuoksi toisessa lisäanalyyssissä varmistettiin muuttujan jakaumaa korjaavilla muuttujamuunnoksilla, onko oikeudenmukaisuuden vinous vaikuttanut pääanalyyssinä toimivan ristiviiveellisen regressioanalyysin tuloksiin. Koska oikeudenmukaisuus sai negatiivisia arvoja vinoudesta eikä vinous ollut hälyttävää (ks. taulukko 4), muuttuja käännettiin ja muuttujasta otettiin neliöjuuri (ks. Tabachnick & Fidell, 2014, s. 122–123). Kyseinen muuttujamuunnos vähensi vinoutta, mutta varmuuden vuoksi muuttujamuunnoksessa käytettiin myös logaritmia, jota käytetään vinouden ollessa merkittävää. Pääanalyyssit toistettiin käyttämällä kumpaakin muuttujamuunnosta. Analyysien tulokset olivat käytännöllisesti katsoen samat kuin alkuperäisissä pääanalyyseissä. Pääanalyyssien merkitsevyydet säilyivät samoina ja kertoimet pysyivät itseisarvoltaan melko lähellä alkuperäisiä. Esimerkiksi neliöjuurta käytettäessä oikeudenmukaisuuden (T1) ja avautumisen (T2) yhteys on pääanalyyssin mukaisesti tilastollisesti merkitsevä ( $\beta = -.156, p < .001$ ). Myös avautumisen (T1) ja oikeudenmukaisuuden (T2) yhteys oli pääanalyyssin mukaisesti tilastollisesti melkein merkitsevä ( $\beta = -.073, p = .042$ ).

## 7.4 Katoanalyyssit

Lisäanalyyssien lisäksi pääanalyyssin tuloksien pitävyyttä tarkasteltiin katoanalyyssien avulla. Varsinkin pitkittäistutkimuksessa vaarana on, että tiettyjen ihmisryhmien systemaattinen tippuminen aineistonkeruussa johtaa otoksen vinoumiin tai tulosten yleistämättömyyteen (Goodman & Blum, 1996). Katoanalyyssien tarkoituksena onkin selvittää, erosivatko molempiin kyselyihin vastannut vastaajajoukko vain ensimmäiseen kyselyyn vastanneiden joukosta ja oliko lopulliseen vastaajajoukkoon sisältyneiden vastaajien valikoituminen vaikuttanut tutkielman analyyssien tuloksiin. Katoanalyyssit on toteutettu Goodmanin ja Blumin (1996) esittämien askelten mukaisesti. Tutkielman lopullisiin katoanalyyseihin valittiin kolme neljästä askeleesta.

Kaikki katoanalyyssien kolme askelta toteutettiin kolmella rajauksella. Ensin tarkasteltiin aineistoon ja siten pääanalyyseihin sisällytettyjä vastaajia kaikkiin muihin kahden kyselyn vastaajiin eli myös vain ensimmäiseen kyselyyn vastanneisiin, toisen kyselyn karsintakysymyksissä tippuneisiin sekä niihin, joiden esihenkilö oli vaihtunut kyselyjen välillä. Toisella rajauksella vertailtiin kumpaankin kyselyyn vastanneita myös niihin, jotka olivat

vastanneet vain ensimmäiseen kyselyyn, jos he olivat vastanneet toisessa kyselyssä olevansa työsuhteessa ja alaisasemassa. Viimeisessä rajauksessa ei otettu huomioon karsintakysymyksiä tai pääanalyysien rajoja vaan vertailtiin kaikkia toisen kyselyn aloittaneita niihin, jotka olivat vastanneet vain ensimmäiseen kyselyyn. Kaikilla rajauksilla tulokset olivat jotakuinkin samanlaiset ja tukivat näin samanlaista tulkintaa. Täten vain ensimmäisellä rajauksella tehdyt katoanalyysit, joissa on vertailtu varsinaisiin pääanalyysihin hyväksytyjä ja kaikkia muita vastaajia, on raportoitu tunnuslukuineen seuraaviin taulukoihin.

Ensimmäiseksi logistisen regressioanalyysin avulla tarkasteltiin päämuuttujien vaikutusta kyselysarjan toiseen kyselyyn osallistumiseen aineistoon sisällyttämisen kriteerein. Selitettäväksi muuttujaksi luotiin muuttuja, joka saa arvot erikseen vain ensimmäisellä mittauskerralla (T1) vastanneille ja pääanalyysiin hyväksytyille molempiin kyselyihin vastanneille. Vain ensimmäisellä kerralla vastanneisiin sisällytettiin myös ne, jotka oli karsittu aineistosta esimerkiksi esihenkilön vaihtumisen tai työsuhteen puuttumisen vuoksi. Logistisen regressioanalyysin tulosten mukaan kumpikaan selittävä muuttuja ei tule tilastollisesti merkitseväksi, mistä voidaan tulkita, ettei kumpikaan selittävästä muuttujasta ennusta toisella kerralla vastaamiseen tai vastaamatta jättämiseen. Tulokset on raportoitu taulukkoon 8.

Taulukko 8. *Logistinen regressioanalyysi vain ensimmäisellä mittauskerralla (N=616) ja molemmilla mittauskerroilla (N=626) vastaamista ennustettaessa.*

| Muuttuja (T1)     | B    | p-arvo | Vetosuhde (ExpB) | Vetosuhteen CI (95%) |
|-------------------|------|--------|------------------|----------------------|
| Avautuminen       | -.01 | .924   | 1.00             | .90-1.10             |
| Oikeudenmukaisuus | .02  | .732   | 1.02             | .93-1.12             |
| Vakio             | -.05 | .826   | .95              |                      |

Huom. 0 = vastannut vain T1, 1 = vastannut T1 ja T2.  $R^2 = .000$  (Cox & Snell) .000 (Nagelkerke). Malli  $\chi^2 (2) = .13$ ,  $p = .936$ .

Seuraavaksi tarkasteltiin logistisessa regressioanalyysissäkin tarkasteltujen ryhmien saamia keskiarvojen eroja kahden riippumattoman otoksen t-testin avulla. Kaiken kaikkiaan ne, jotka jatkoivat toiseenkin kyselyyn aineistoon sisällyttämisen kriteerein, saivat hieman matalampia keskiarvoja sekä avautumisesta että oikeudenmukaisuudessa. Ryhmien väliltä ei kuitenkaan löytynyt tilastollisesti merkitseviä eroja kummankaan muuttujan suhteen, joten systemaattista eroa ryhmien väliltä ei löytynyt. Testin tulokset löytyvät raportoituna taulukosta 9.

Taulukko 9. Selittävien muuttujien kahden riippumattoman otoksen *t*-testi. Vertailtuna ryhmät ”Ei jatkanut” T2 kierrokselle (N=616) ja ”Jatkoi” T2 kierrokselle (N=626).

| Muuttuja (T1)     | <i>Ei jatkanut (M)</i> | <i>Jatkoi (M)</i> | <i>t-arvo</i> | <i>p-arvo</i> |
|-------------------|------------------------|-------------------|---------------|---------------|
| Avautuminen       | 4.25                   | 4.26              | -.12          | .901          |
| Oikeudenmukaisuus | 5.19                   | 5.22              | -.35          | .725          |

Lopuksi pääanalyysit toistettiin niin, että pystyttiin vertaamaan kaikkien ensimmäiseen kyselyyn vastanneiden pääanalyyseista ulossuljettujen vastaajien tuloksia niihin, jotka olivat vastanneet molempiin kyselyihin pääanalyysien aineistoon sisällyttämisen kriteerein. Koska toiseen analyysiin sisällytettiin nekin, jotka olivat vastanneet vain ensimmäiseen kyselyyn, analyysit toteutettiin poikittaisasetelmassa. Analyysin tuloksista on raportoitu beta-kertoimet sekä tilastolliset merkitsevyydet, jotka löytyvät taulukosta 10. Myös viimeisen askeleen tulokset osoittavat, ettei systemaattista katoa ole tapahtunut, sillä poikittaisasetelmassa toteutettujen regressioanalyysien tulokset eivät juurikaan eronneet kaikkia ensimmäiseen kyselyyn vastanneiden tuloksia verrattessa molempiin kyselyyn vastanneiden tuloksiin. Beta-kertoimet ovat lähes ja selitysasteet jotakuinkin samansuuruiset. Mallit olivat tilastollisesti merkitseviä sekä kaikilla ensimmäiseen kyselyyn että molempiin kyselyihin vastanneilla.

Taulukko 10. Poikittaisasetelman regressioanalyysin tulokset ennustettaessa ensimmäisen aikapisteen avautumista ja oikeudenmukaisuutta. Tulokset on eritelty kaikkien T1 vastanneiden (N=1242) sekä molempiin kyselyihin vastanneiden (N=626) osalta. Raportoituna beta-kertoimet ja *p*-arvot.

|                                | Avautuminen T1 |                  | Oikeudenmukaisuus T1 |                  |
|--------------------------------|----------------|------------------|----------------------|------------------|
|                                | Kaikki T1      | Vastasi T1 ja T2 | Kaikki T1            | Vastasi T1 ja T2 |
| Avautuminen T1                 |                |                  | .58***               | .59***           |
| Oikeudenmukaisuus T1           | .58***         | .59***           |                      |                  |
| <i>R</i> <sup>2</sup>          | .330           | .347             | .330                 | .347             |
| <i>Korjattu R</i> <sup>2</sup> | .330           | .346             | .330                 | .346             |

Huom. \*\*\**p* < .001

## 8 Pohdinta

Tutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella esihenkilön koetun oikeudenmukaisuuden ja esihenkilöön luottamisen kaksisuuntaista yhteyttä kahden aikapisteen välillä. Hypoteeseissa esitettiin, että oikeudenmukaisuus (T1) olisi positiivisessa yhteydessä luottamukseen (T2) ja luottamus (T1) oikeudenmukaisuuteen (T2). Oikeudenmukaisuutta oli mitattu yleisenä oikeudenmukaisuutena ja luottamusta taas oli mitattu kahden ulottuvuuden, avautumisen ja tukeutumisen, kautta. Jo pian alustavien faktorianalyysien tulosten myötä luottamuksesta jouduttiin jättämään toinen ulottuvuus, tukeutuminen, analyysien ulkopuolelle, sillä sitä ei ollut aineiston puitteissa mahdollista tutkia. Pääanalyyseissa tarkasteltiin siis oikeudenmukaisuuden ja avautumisen välistä yhteyttä kahden mittauspisteen pitkäaikaisasetelmassa.

Pohdinnassa suhteutetaan ensin tutkielman tutkimustuloksia muodostettuihin hypoteeseihin sekä oikeudenmukaisuuden ja luottamuksen välistä yhteyttä koskevaan aiempaan tutkimuskirjallisuuteen. Tämän jälkeen tarkastellaan käsillä olevan tutkimuksen rajoitteita sekä vahvuuksia. Rajoitteiden ja vahvuuksien yhteydessä arvioidaan myös tulosten luotettavuutta ja tulosten käytettävyyttä sekä pohditaan tukeutumisen ja oikeudenmukaisuuden asettumista osin samalle faktorille. Tämän jälkeen esitetään mahdollisia suuntia tulevalle tutkimukselle ja esitetään käytännön toimenpide-ehdotuksia. Lopuksi kootaan yhteen tutkielman johtopäätelmät.

### 8.1 Tutkimustulokset aiempaan tutkimukseen suhteutettuna

Tutkielmassa tutkittiin oikeudenmukaisuuden ja luottamuksen välistä yhteyttä ajan kuluessa esihenkilö-alaisuuden kontekstissa. Koska tukeutuminen jouduttiin jättämään analyysien ulkopuolelle, asetettuja hypoteeseja tarkasteltiin siis pelkän luottamukseen kuuluvan avautumisen kautta. Hypoteesin H1 mukaisesti oikeudenmukaisuus (T1) oli pääanalyysien tulosten mukaan positiivisessa yhteydessä esihenkilölle avautumisen (T2) kanssa ( $\beta=.156$ ,  $p<.001$ ). Tämän tutkimustuloksen mukaan voidaan esittää, että oikeudenmukaisuudella on merkitystä luottamuksen, erityisesti avautumisen, muodostumiselle ajan kuluessa. Tulos tukee aikaisemmin tutkimuskirjallisuudessa havaittuja yhteyksiä. Muun muassa Colquitt ja Rodell (2011) havaitsivat, että tiedon oikeudenmukaisuus toimi luottamuksen ennustajana. Koettu oikeudenmukaisuus luultavasti viestittää alaiselle, että tämä voi luottaa esihenkilöönsä. Esihenkilö-alaisuuden luottamusta rakentaessa onkin tärkeää kiinnittää huomiota oikeudenmukaiseen kohteluun.

Sen sijaan toinen hypoteesi (H2) sai vain varovaisen vahvistuksen. Tulosten perusteella esihenkilölle avautuminen (T1) oli melkein tilastollisesti merkitsevässä yhteydessä oikeudenmukaisuuteen (T2) ( $\beta=.078$ ,  $p=.029$ ). Tulos on sikäli linjassa aiemman tutkimuskirjallisuuden kanssa, että luottamuksen on aiemminkin havaittu ennustavan yleistä oikeudenmukaisuutta (Holtz & Harold, 2009). Vaikka hypoteesin H2 suuntainen yhteys sai vain varovaista tukea, luottamuksen rakentamisella voi olla vaikutusta oikeudenmukaisuuteen. Tulokset voivat osoittaa, että alainen odottaa vastineeksi luottamuksestaan oikeudenmukaista kohtelua ja vähän esihenkilöön luottava voi myös ajatella, ettei esihenkilön toiminta ole oikeudenmukaista.

Tulokset olivat siis varsinkin ensimmäisen hypoteesin, mutta myös varovaisesti toisen hypoteesin, suhteen linjassa sen kanssa, että luottamuksen ja oikeudenmukaisuuden on aiemminkin ajateltu vaikuttavan toisiinsa ajan kuluessa ja olevan yhdessä kehittyviä (Lewicki ym., 2005). Tulosten perusteella voidaan esittää, että esihenkilö-alaissuhteen luottamusta tai oikeudenmukaisuutta tutkiessa olisi tärkeää tarkastella myös toista. Kummallakin on sekä toisiinsa että muihin myönteisiin ilmiöihin positiivinen vaikutus. Malleja vertaillen huomattiin, että oikeudenmukaisuudesta avautumiseen suuntaava yhteys on mahdollisesti voimakkaampi kuin avautumisesta oikeudenmukaisuuteen suuntaava yhteys. Jälkimmäinen yhteys oli myös vain tilastollisesti melkein merkitsevä, mikä pohjalta oikeudenmukaisuudesta luottamukseen suuntaavan yhteyden ajateltiin olevan ensisijaisempi. Yhteyden ensisijaisesta suunnasta ei kuitenkaan voitu tehdä varmaa esitystä, vaan lisää tutkimusta suunnasta on vielä tehtävä.

Tuloksista saatu viite ensisijaisesta suunnasta oli hieman ristiriidassa aiemman kirjallisuuden kanssa, sillä esimerkiksi Holtz (2013) on esittänyt aiemmin nimenomaan luottamuksen toimivan ensisijaisena oikeudenmukaisuuden ja luottamuksen välisessä yhteydessä. Luottamuksesta oikeudenmukaisuuteen suuntautuvat yhteyden on myös havaittu olevan jopa toiseen suuntaan suuntautuvaa yhteyttä vahvempi, vaikkakin kyseisessä tutkimuksessa tutkittiin luottamusta esihenkilön sijasta ylimmän johdon tiimiin ja fuusiokontekstin prosessin oikeudenmukaisuutta kolmessa aikapisteessä (Kaltiainen ym., 2017). Näiden artikkelien esityksestä poiketen tutkielman tulokset osoittavat, että muuten tutkimuskentällä esiintyvä melko yleinen käsitys oikeudenmukaisuuden suuresta merkityksestä luottamuksen muodostumiselle, on edelleenkin perusteltu. Tutkielman tulosten valossa yhteyttä on kuitenkin syytä tutkia jatkossakin nimenomaan kaksisuuntaisena.

Sen lisäksi, että tutkimuksen tuloksista voitaisi päätellä oikeudenmukaisuudesta luottamukseen suuntautuvan suunnan olevan ensisijaisempi tai muuten vahvempi yhteys, tulosta voi toisaalta selittää myös sillä, että avautuminen olisi voinut tarvita enemmän aikaa vaikuttaa oikeudenmukaisuuteen tai sen vaikutukset ovat lyhytkestoiset. Tariksen (2000, s. 72) mukaan joskus voi käydä niin, että tietty muuttuja voi tarvita jotakin muuta muuttujaa enemmän tai vähemmän aikaa vaikuttaa selitettävään muuttujaan, vaikka kausaaliset vaikutukset olisivatkin yhtä vahvoja. Tällaisessa tilanteessa toissijaiselta vaikuttava yhteys avautumisesta oikeudenmukaisuuteen olisi tarvinnut joko vähemmän tai enemmän aikaa kuin ristiviiveellisen regression oletukset sallivat. Ristiviiveellisellä regressioanalyysillä kun voidaan kertoa vain valitun mittausvälin yhteyksistä, eikä tuloksia siis voida yleistää käytetystä mittausvälistä poiketen (Taris, 2000, s. 72). Tätä mahdollisuutta ei kuitenkaan voitu osoittaa käsillä olevassa tutkimuksessa.

Pääanalyysien lisäksi tehtiin kaksi lisäanalyysia sekä katoanalyysit, jotta tulosten paikkaansa pitävyys voitiin vahvistaa. Aiemman tutkimuksen mukaan varsinkin varhaisen luottamuksen muodostuminen voi olla merkittävä hetki ja erota myöhemmästä luottamuksen muodostumisesta (McKnight ym., 1998; van der Werff & Buckley, 2017). Ensimmäisessä lisäanalyysissa todettiin, että esihenkilö-alaisuuden kesto moderoi oikeudenmukaisuuden ja luottamuksen ristiviiveäviä yhteyksiä ainoastaan avautumista (T2) selittäessä. Sen sijaan suhteen kesto ei moderoinut avautumisesta oikeudenmukaisuuteen suuntautuvaa yhteyttä. Interaktiovaikutuksen jatkotarkasteluissa havaittiin oikeudenmukaisuuden ja vanhojen suhteiden interaktiovaikutuksen olevan tilastollisesti merkitsevä, kun taas uusissa suhteissa kyseinen yhteys ei tullut merkitseväksi.

Oikeudenmukaisuuden merkitys siis korostuu vanhoissa suhteissa. Tulos voi johtua siitä, että avautuminen vaatii enemmän aikaa ja kehittyy tukeutumista hitaammin (Lee ym., 2010). Avautuminen voi siis vaatia oikeudenmukaisuuden todistelua enemmän ja pidemmältä ajalta. Vanhoissa suhteissa oikeudenmukaisuuden kokemus perustuu pidemmälle ajalle, joten arvio on luultavasti vahvempi kuin uusissa suhteissa. Vanhoissa suhteissa alaisella on ollut enemmän mahdollisuuksia saada informaatiota esihenkilön oikeudenmukaisuudesta toistuvissa vuorovaikutustilanteissa (ks. Cropanzano ym., 2001) ja oikeudenmukaisuus on ohjannut enemmän arvioita avautumisesta. Uusissa suhteissa oikeudenmukaisuus ei välttämättä vielä vaikuta merkittävästi myöhempään luottamukseen. Siitä, miksi suhteen kesto ei muovannut avautumisesta (T1) oikeudenmukaisuuteen (T2) suuntautunutta yhteyttä, ei saatu tässä tutkielmassa varmuutta. Voi olla, että henkilöllä on suhteen kestosta riippumatta jokin käsitys

valmiudestaan avautua ja sen oikeudenmukaisuuteen suuntautuvan yhteyden kannalta ei ole väliä, miten uusi tai vanha suhde on.

Toisessa lisäanalyysissä puolestaan varmistettiin, etteivät oikeudenmukaisuuden muuttujien poikkeamat normaalijakaumasta vaikuttaneet pääanalyysin tuloksiin. Muuttujamuunnokset eivät juurikaan vaikuttaneet pääanalyysin alkuperäisiin tuloksiin; oikeudenmukaisuusmuuttujien jakaumat eivät olleet vaikuttaneet tuloksiin niin, että pääanalyysin tulokset olisivat asettuneet epäpätevään valoon. Lisäanalyysien jälkeen tutkimuksen tulosten paikkaansa pitävyys varmistettiin vielä katoanalyysien avulla Goodmanin ja Blumin (1996) katoanalyysin askeleista seuraten. Kaikki tehdyt katoanalyysit osoittivat, ettei tutkielman pitkittäistutkimuksessa ollut tapahtunut systemaattista katoa, joka olisi voinut vaikuttaa pääanalyysien tuloksiin.

## **8.2 Tutkimuksen rajoitteet, ansiot ja jatkotutkimusaiheet**

Kuten mikään muukaan tutkimus, tässä toteutettu tutkimus ei välttynyt tutkimuksellisilta rajoitteilta. Tutkimuksen rajoitteet liittyvät tutkielman vastaajajoukkoon, muodostettujen muuttujien taustalla olleisiin mittareihin sekä menetelmiin. Rajoitteista huolimatta tutkielma oli kuitenkin myös monin paikoin ansiokas ja sen tavoitteissa onnistuttiin. Tutkimuksen rajoitteiden ja ansioiden esittelyn yhteydessä on tehty ehdotuksia tuleville tutkimusaiheille.

Tutkielman aineisto koostui valmiille paneelille toteutetusta kyselytutkimusaineistosta. Panelistien taustat voivat olla hyvin monenlaiset, eikä taustoja voitu tietää tarkasti. Vastaajista on karsittu ne vastaajat, joiden esihenkilö-alaisuhde on ollut kestoaltaan 1–2 vuotta, eikä tiedetä, miten näiden vastaajien sisällyttäminen olisi vaikuttanut tutkimuksen tuloksiin. Tutkielmassa toteutetun tutkimuksen tuloksiin voi vaikuttaa se, että kyselytutkimus on toteutettu kokeneilla panelisteilla, jotka ovat osallistuneet moniin kyselyihin ennen käsillä olevan tutkielman kyselyyn vastaamista. Panelisteilla ei siis välttämättä ole tavoitettu samanlaisia vastauksia kuin kokemattomilta vastaavilta osallistujilta olisi saatu.

Kyselyihin vastaamisen tuoman tottumuksen lisäksi vastauksiin on voinut vaikuttaa se, että vastaajat ovat saaneet kyselyihin vastaamisella palkkiosumman, jonka ovat voineet ottaa joko suoraan itselleen tai lahjoittaa hyväntekeväisyyteen. Tutkimustyön kilpailullisuus on lisännyt painetta tuottaa nopeasti suuria aineistoja tutkimusta varten. Puhutaankin niin sanotusta MTurkifikaatiosta, jonka myötä on yleistynyt tutkimus, joka tehdään esimerkiksi Amazonin MTurkin kaltaisilla joukkoistamisen alustoilla, joissa suuria otoksia voidaan tavoittaa



tutkimukseen helposti ja nopeasti (Anderson ym., 2019). MTurk (*Mechanical Turk*) on internetialusta, jolla voidaan saada joukko niin sanottuja työntekijöitä tekemään pyydettyjä työtehtäviä palkkiota vastaan. Tutkielman aineiston keruussa käytetty paneeli muistuttaa palkkionsa vuoksi hieman MTurkin kaltaista alustaa. Sekä MTurkin että varsinaisten online-kyselypaneelien heikkoutena voidaan pitää mahdollisuutta vastata kyselyyn nopeasti keskittymättä tai jopa vastata tarkoituksella virheellisesti (Smith, Roster, Golden & Albaum, 2016). Panelistit voivat olla siis erilainen vastaajajoukko kuin perinteinen kyselytutkimukseen osallistuva joukko, joka ei saa osallistumisestaan rahassa mitattavaa palkkiota.

Uhkana kyseisen kaltaisissa paneeliaineistoissa voi siis olla vastauksien tehtäily niin, että vastauksia ei pohdita vaan ne valikoidaan umpimähkään palkkion saamiseksi. On kuitenkin huomattu, että paneelivastaajissa on pienempi duplikaattien riski ja he vastaavat MTurk-osallistujiin verrattuna pidempään ja huolellisemmin (Smith ym., 2016). On myös huomattu, että yleisesti ottaen myös paneelin vastaajat vastaavat MTurkin vastaajien kanssa samoin tarkkaavaisuutta koskeviin kysymyksiin (Smith ym., 2016). Jopa MTurkin vastaajatkin vastaavat opiskelijoista koostuvaa joukkoa paremmin tarkkaavaisuutta mitattaessa (Hauser & Schwarz, 2016). Tutkielman aineistonkeruussa käytetyssä kyselyssä ei ollut tarkkaavaisuutta mittaavia tarkastuskysymyksiä, joten aineiston laatua ei voitu arvioida niiden avulla. Aineistoa käytiin kuitenkin kevyesti läpi tarkistaen, ettei vastaajilla ollut esimerkiksi sukupuoli vaihtunut tai ikä merkittävästi muuttunut kahden mittauskerran välillä. Kyseisissä muuttujissa ei ole tapahtunut juuri muutosta pois lukien ikä, jossa on jonkin verran luonnolliseksi pääteltyä muutosta.

Toisaalta itseraportoituihin kyselyaineistoihin voi aina liittyä erilaisten vinoumien riskejä. Vaikka itseraportoituihin kyselyaineistoihin liittyy kritiikkiä, tässä tutkielmassa oltiin kiinnostuneita nimenomaan alaisen kokemuksesta esihenkilönsä oikeudenmukaisuudesta ja alaisen kokemasta luottamuksesta. Joskus tutkimuksissa alaisen arvioiden lisäksi on mitattu esihenkilön arvioita muun muassa alaisen toiminnasta (Ambrose & Schminke, 2009), mutta kyseisten toisen käden arvionlähteiden sisällyttäminen ei tässä tutkielmassa ollut mahdollinen eikä toisaalta myöskään oleellinen, sillä oltiin kiinnostuneita juuri alaisen kokemuksesta.

Vastaajiin liittyvien rajoitteiden lisäksi mittareihin ja niiden pohjalta muodostettuihin muuttujiin liittyy tiettyjä mahdollisia rajoitteita. Tehtyjen faktorianalyysien myötä tuli selväksi, ettei kaikkia haluttuja mittarien osia ollut mahdollista hyödyntää tutkimuksessa. Se, että yleisen oikeudenmukaisuuden ja tukeutumisen mittarit eivät kyenneet erottelamaan ilmiöitä tutkimusaineistossa, nostaa esille kysymyksen siitä, onko näissä samalle faktorille asettuneissa

ilmiöissä enemmän yhteistä kuin ollaan ajateltu. Käsitteellisesti ilmiöt ovat helposti erotettavissa: yleinen oikeudenmukaisuus on tässä kontekstissa alaisen kokemus esihenkilön perustavanlaatuisesta reiludesta ja tukeutuminen puolestaan on alaisen kokemus siitä, että voi luottaa esihenkilön kykyihin.

Ei ole kuitenkaan ennenkuulumatonta, että oikeudenmukaisuus ja luottamuksen lähikäsitteitä liitettäisiin yhteen. Aikaisemmin on huomattu, että esimerkiksi luotettavuuteen kuuluvan suoraselkäisyyden ja oikeudenmukaisuuden mittarit sisältävät osin päällekkäisiä asioita. Esimerkiksi Mayerin ja Davisin (1999) suoraselkäisyyden mittarilla mitataan, onko vastaajan mukaan johdolla vahva käsitys oikeudenmukaisuudesta ja yrittääkö johto olla reilu. Myös muulloinkin suoraselkäisyyden mittarissa on kartoitettu reilua kohtelua (Moorman, Blakely & Darnold, 2018). Suoraselkäisyyden on lisäksi havaittu ennustavan oikeudenmukaisuutta (Colquitt & Rodell, 2011) ja se on luotettavuustekijöistä eniten yhteydessä myös luottamukseen (Heyns & Rothmann, 2015). Ilmiöiden välistä yhteyttä mutkistaa myös se, että luotettavuuteen kuuluva kyvykkyys asettuu melko lähelle tukeutumiselle keskeistä valmiutta luottaa esihenkilön kyvykkyYTEEN. Vaikka onkin osoitettu, että tukeutuminen ja luotettavuus ovat erillisiä konsepteja (Gillespie, 2015; Heyns & Rothmann, 2015), oikeudenmukaisuuden, luotettavuuden ja tukeutumisen osatekijät sisältävät varsin samankaltaisia elementtejä.

Luotettavuuden ja oikeudenmukaisuuden mahdollisten päällekkäisten sisältöjen lisäksi on myös havaittu, että oikeudenmukaisuusarvioiden muodostumisessa saatetaan hyödyntää tukeutumisen kaltaisia suuntaviivoja. Eräässä tutkimuksessa selvitettiin, millaisia sääntöjä ihmiset käyttävät oikeudenmukaisuusarvioita tehdessään (Fortin, Cropanzano, Cugueró-Escofet, Nadisic & Van Wagoner, 2020). Tutkijat tunnistivat haastattelujen pohjalta 14 oikeudenmukaisuussääntöä, joista muodostui perinteisten oikeudenmukaisuusulottuvuuksien kanssa faktorianalyysiin laitettaessa kolme erilaista oikeudenmukaisuuden muotoa. Yksi niistä nimettiin tehtäväoikeudenmukaisuudeksi (*task justice*). Kyseinen oikeudenmukaisuus sisälsi sen, että henkilö tekee työnsä kunnolla, kykenee hoitamaan mission ja toimii ammattimaisesti. Kyseinen ulottuvuus oli yhteydessä esihenkilön yleiseen oikeudenmukaisuuteen. (Fortin ym., 2020.) Tutkimuksen pohjalta voidaankin olettaa, että oikeudenmukaisuusarvioita muodostetaan myös sen pohjalta, miten kyvykkääksi esihenkilö koetaan soveltamaan organisaation tehtävää ammatillisesti. Tämä asettuu siis varsin lähelle tukeutumista, jossa mitataan alaisen valmiutta luottaa esihenkilön osaamiseen, kykyyn hoitaa työnsä ja toisaalta alaisen työn muille esittelemisen tarkkuuteen. Onkin hyvin mahdollista, että tukeutuminen on hyvin lähellä sitä, miten ihmiset muodostavat käsitystään esihenkilön oikeudenmukaisuudesta.

Oikeudenmukaisuuden ja luottamuksen välistä suhdetta on tutkittu enemmän oikeudenmukaisuuden puolelta, mikä on johtanut siihen, että luottamuksen tarkat erottelut ovat voineet jäädä hatariksi (Lewicki ym., 2005). Esimerkiksi luottamuksen moniulotteisuus ei ole yksiselitteinen asia. Tutkijoiden kesken on myös jonkin verran erimielisyyttä siitä, että tulisiko oikeudenmukaisuutta mitata ulottuvuuksien vai yleisten kokonaisvaltaisten arvioiden kautta. Koska oikeudenmukaisuuden komponentit voivat vaikuttaa myös luottamuksen kehittymiseen, on syytä erottaa selvästi oikeudenmukaisuuden ja luottamuksen prosessit (Lewicki ym., 2005). Tähän on pyritty sillä, että tutkielmassa tarkasteluun otettiin vain tarkasti erotellut mittarit ja niiden osiot, jotka saivat vahvistusta myös faktorianalyysillä. Koska aineistossa mitattua tukeutumista ei voitu riittävällä tarkkuudella erottaa oikeudenmukaisuudesta, se jätettiin analyysien ulkopuolelle. Sekä oikeudenmukaisuuden että luottamuksen tutkimuskentällä olisikin tarve mittaristojen tarkemmalle tarkastelulle.

Kummankin ilmiön tutkimukseen on monia erilaisia mittaristoja, jotka ovat vaihtelevasti joko moniulotteisia tai yksiulotteisia. Vaikka näiden mittaristojen taustalla on joskus käytetty yhteisestä tutkimusperinteestä kumpuavia teoreettisia viitekehyksiä, ei ole täysin jaettua käsitystä siitä, miten ilmiöitä tulisi mitata. Herääkin kysymyksiä siitä, olisivatko tukeutuminen ja oikeudenmukaisuus asettuneet paremmin eri faktoreille, mikäli oikeudenmukaisuutta olisi mitattu tietyllä tai useammalla ulottuvuudella. Voidaan myös pohtia, ovatko tutkielman kiinnostuksen kohteena olevia ilmiöitä mittaamaan käytetyt mittarit optimaalisia tai erottelevatko ne tarpeeksi kyseisiä ilmiöitä. Tulevaisuudessa tarvitaankin niin käsitteellisiä tarkasteluita, mittarien validiteetin tarkastelemista kuin myös uusia tutkimuksia, jotka keskittyvät nimenomaan näiden mittaristojen toiminnan tarkasteluun. Erilaisia mittareita on jo nyt paljon, ja uusien mittarien luomisen sijasta tulisi keskittyä käyttämään jo olemassa olevia toimivia mittareita, tehdä replikointeja ja tarkastella kriittisesti olemassa olevia mittareita. Erityisesti tutkimus yleisestä oikeudenmukaisuudesta on erityisen tervetullutta, sillä ulottuvuuksiin liittyvää tutkimusta on tehty paljon.

Vaikka Gillespien luottamusulottuvuuksia mittaavan mittariston onkin sanottu olevan hyvin validoitu mittaristo (ks. mm. McEvily & Tortoriello, 2011) ja sitä on käytetty erilaisissa tutkimusasetelmissa, on tärkeää tutkia myös sitä, toimiiko mittaristo erilaisissa konteksteissa ja ilmeneekö luottamus jatkossakin kaksiulotteisena. Erityisesti tulisi tarkastella, erottuuko tukeutuminen yleisestä oikeudenmukaisuudesta tai oikeudenmukaisuuden ulottuvuuksista muissa tutkimuksissa. Voi olla, että jokin tutkielman aineistossa aiheutti sen, ettei tukeutuminen erottautunut oikeudenmukaisuudesta tarpeeksi. Jos taas kyse on siitä, etteivät kyseiset mittaristot

kykenekään erottelemaan, voi olla tärkeää tarkastella, johtuuko kyseinen asia mittareista vai siitä, ettei alainen käytännössä erottele muutenkaan esihenkilöön kohdistunutta oikeudenmukaisuutta tai tukeutumista toisistaan. Kuten McEvily ja Tortoriello (2011) jo toteavatkin tarvitaan enemmän tutkimusta, jossa operationalisoidaan luottamusta moniulotteisena, testataan empiirisesti ulottuvuuksien olemassaolo ja selvitetään niiden suhde toisiinsa. Oikeudenmukaisuuden tutkimuskentällä kyseistä testaamista on jo tehty paljon, kun ulottuvuuksia on tarkasteltu yhdessä yleisen oikeudenmukaisuuden kanssa.

Käytettyihin mittareihin ei kuitenkaan liity pelkkiä rajoitteita. Tutkielman ansiona voidaan pitää sitä, että on käytetty jo valmiiksi olemassa olevia mittareita. Esimerkiksi luottamuksen tutkimuksessa käytetään useita erilaisia luottamusmittareita, joiden mittarien validiteetti vaihtelee paljon (McEvily & Tortoriello, 2011). Tutkielmassa käytettyä kaksiulotteista BTI-mittaria on esimerkiksi kiitelty siitä, että se tavoittaa luottamuksen moniulotteisuuden ja se soveltuu erilaisiin organisaatiosuhteisiin. Se on kehitetty ja validoitu huolella sekä testattu kahdessa eri kontekstin otoksessa. Ulottuvuuksien perustumista teoriaan, haastatteluihin ja kahden otoksen analyysiin on pidetty ansiona. Mittarin puutteeksi on kuitenkin nimetty se, ettei se niinkään korosta luottamukseen liittyviä odotuksia toiselta saadusta hyvästä kohtelusta ja se sisältää vain positiivisesti muotoiltuja kysymyksiä, mikä voi aiheuttaa niin sanottua vastaustilavinoumaa (*response mode bias*). (McEvily & Tortoriello, 2011.) Kuitenkin esimerkiksi luottamuksen yhteydessä Gillespie (2015) on todennut, että negatiiviset muotoilut voivat johtaa kysymään luottamuksesta mahdollisesti erillisestä epäluottamuksesta.

Myös yleisen oikeudenmukaisuuden mittari on olemassa oleva mittari. Yleisen oikeudenmukaisuuden mittari on suora mittari, eli siinä on suoraan kysytty, miten reiluna kohtelu esihenkilön toimesta koetaan, mikä voi vaikuttaa vastauksiin (Ambrose & Schminke, 2009). Alkuperäisestä mittarista on poistettu negatiiviset yleisellä tasolla organisaation oikeudenmukaisuutta mittaavat väittämät. Tämä voi siis luottamuksen mittarin tavoin aiheuttaa vastaustilavinoumaa, kun ihmiset ovat vastanneet koko ajan samoin samalla asteikolla. Kokemus epäoikeudenmukaisuudesta voi kuitenkin olla oikeudenmukaisuudesta erillinen ilmiö (Bies, 2005), joten samansuuntaiset positiiviset väitteet voivat olla perusteltuja.

Sekä luottamuksen että oikeudenmukaisuuden kohteet on nimetty selkeästi kyselyn kysymyksissä. Vastaajalle on ollut koko ajan selvää, kehen kohdistuen ilmiöitä on pyydetty arvioimaan. Joskus luottamuksen mittaamista on kritisoitu sillä, ettei esimerkiksi organisaatioon kohdistuneesta luottamuksesta voi vetää johtopäätöksiä esimerkiksi luottamuksesta esihenkilöön

tai alaisiin, mutta vielä epäluotettavammaksi tulisi, jos kyselyssä vaihdettaisi luottamuksen kohdetta kesken kaiken (Gillespie, 2015). Joskus myös mittarit sisältävät vastaajan arvion molemminpuolisesta luottamuksesta, jolloin vastaajan luottamusta on vaikea arvioida, kun kysytään useampaa asiaa (Gillespie, 2015).

Tässä tutkielmassa käytetyssä aineistossa luottamusta on mitattu selkeästi suhteessa yhteen kohteeseen, jota ei ole vaihdettu. On myös kysytty ainoastaan arviota omasta valmiudesta toimia luottavasti. Myös oikeudenmukaisuuden kokemusta on mitattu suhteessa esihenkilöön. On perusteltua kohdistaa arviot esihenkilöön, sillä työkontekstissa oikeudenmukaisuus ja luottamus voivat henkilöityä esihenkilöön. On kuitenkin lopulta haastavaa määrittää, mikä ihmissuhteista määrittänyt merkittävämmäksi alaisen ja toisaalta organisaation näkökulmasta tai millaisiin lopputuloksiin erilaiset suhteet liittyvät. Voisi esimerkiksi olla mahdollista, että luottamus vertaisiin tai alaisiin kompensoisi epäluottamusta esimieheen tai tämän epäoikeudenmukaisuutta. Vaihtoehtoisesti kohteena voisi olla organisaatio tai tiimi. Tutkielman tarkoituksena oli kuitenkin nimenomaan tehdä tulkintoja ilmiöiden välisistä yhteyksistä esihenkilö-alaisuuteen kontekstissa.

Käytettyihin mittareihin liittyy myös ristiviiveellisen regressioanalyysin taustaoletusten täyttymiseen liittyviä mahdollisia rajoitteita. Kyselyn oikeudenmukaisuutta ja avautumista koskeissa mittareissa kysymysmuodot ovat ajan suhteen erilaiset. Avautumisessa ja tukeutumisessa kartoitettiin vastaajan sen hetkistä kokemusta, kun oikeudenmukaisuudessa taas kysyttiin tämänhetkistä kokemusta menneestä ajasta. Oikeudenmukaisuudessa pyydettiin arvioimaan viimeisen neljän kuukauden aikana saatua reilua kohtelua. Ristiviiveellinen regressioanalyysi olettaa sitä, että selittäjä edeltää selitettävää (Taris, 2000, s. 72) ja että samassa mittauspisteessä mitattuja muuttujia on mitattu täsmälleen samaan aikaan (Kearney, 2017). Tutkielman kyselyaineistoa kerätessä sekä avautumista että oikeudenmukaisuutta on mitattu täsmälleen samaan aikaan, mutta toinen muuttuja sisältää retrospektiota.

Kennyn (1975) mukaan ristiviiveellisen analyysin synkronisuus on helppo täyttää, mutta pyydetäessä muistelemaan mennyttä voi aiheuttaa tähän oletukseen liittyviä ongelmia. Käytetty analyysimenetelmä ei varsinaisesti kykene huomioimaan mittauspisteiden välillä olevaa aikaa, jos havainnot on kerätty erilaisin aikavälein, mikä voi johtaa siihen, että tulokset ovat vääristyneitä ja mitatut muuttujat jatkavatkin toisiinsa vaikuttamista mittauksen välillä (Kuiper & Ryan, 2018). Kuitenkin mittauksen samanaikaisuus yleensä varmistaa sen, että mittaus on

tarpeeksi synkroninen (Kenny, 1975). Kyseiselle seikalle ei pystytty tutkielman puitteissa tehdä juuri mitään, mikä pitää ottaa huomioon tuloksia yleistettäessä.

Analyysin tulokset pätevät siis vain siihen aikaikkunaan, mikä mittauksissa on otettu (Kuiper & Ryan, 2018). Epätasaisissa aikaikkunoissa voi myös olla se, että mitattujen ilmiöiden todellinen väli on voinut olla odotettua lyhyempi tai pidempi. Voi myös olla, että nykyinen neljän kuukauden mittausväli ei ole ollut optimaalisin. Esimerkiksi mittauspisteiden välillä ollut liian lyhyt aika voi johtaa helpommin ei-merkitseviin tuloksiin, sillä kausaalinen prosessi ei ole vielä saanut tarpeeksi aikaa toteutuakseen ja toisaalta liian suuretkin aikavälit voivat aiheuttaa ongelmia (Taris, 2000, s. 72). Vastaaja voi muun muassa muuttaa mieltään monta kertaa, jos tälle annetaan liikaa aikaa (Taris, 2000, s. 72). Optimaalista intervallia on kuitenkin vaikea määrittää, eikä sille ole mitään kaikkiiin tilanteisiin yleistettävää ohjepituutta (Cohen ym., 2002, s. 571). Oikeudenmukaisuuden ja luottamuksen välistä yhteyttä on tutkittu erilaisin mittausvälein, joten ei ole vakiintunutta käsitystä siitä, millaisilla väleillä yhteydet toimivat tietyllä tavalla. Tutkielmassa käytetyn aineiston mittausvälin ansioksi voi kuitenkin lukea sen, että se on vastannut tarpeeseen erilaisten mittausvälien testaamisessa. Kaltiainen ja kumppanit (2017) peräänkuuluttivat tarvetta kokeilla erilaisia mittausvälejä yhden vuoden sijasta.

Mittarien asettamien menetelmiin liittyvien rajoitteiden lisäksi myös tutkielmassa käytettyyn analyysimenetelmään itsessään liittyy kritiikkiä. Ristiviiveellistä regressioanalyysia on kritisoitu siitä, ettei se välttämättä onnistu esittämään todellista kausaalista yksilön sisäistä yhteyttä ajan kuluessa, vaan yksilöiden välinen varianssi voi vaikuttaa tuloksiin. Ristiviiveellisen regressioanalyysin tilalle onkin esitetty vaihtoehtoisia malleja. Toisenlainen lähestymistapa voisikin johtaa melko erilaiseen lopputulokseen kuin perinteinen ristiviiveellinen regressioanalyysi. Tulokset voivat erilaisilla malleilla vaihdella sen suhteen, vaikuttavatko muuttujat toisiinsa, mikä on vaikutuksen etumerkki ja kumpi on kausaalisesti ensisijainen. (Hamaker ym., 2015.) Tämän vuoksi tutkielman tulosten osoittamien yhteyksien kausaalisuudesta tulee tehdä vain varovaisia päätelmiä.

Lisäksi tuloksia tulkitessa, ja varsinkin kausaalisia ensisijaisuuksia esittäessä, tulee pitää mielessä, että korrelaatio ei tarkoita kausaliteettia. Kausaalisuhteita ei voida päätellä suoraan empiirisistä malleista, vaan esitykset kausaalisuhteista ja yhteyksien ensisijaisuuksista tulisi perustaa teoriaan (Taris, 2000, s. 3–4). Empiirinen tutkimus voi parhaimmillaan tarjota näyttöä kausaalisuhdetta selittävien ketjujen muodostamisessa. Vaikka pitkittäistutkimusten avulla saadaankin tietoa tapahtumien mahdollisesta ajallisesta järjestyksestä, ei voida vetää aukottomia

päätelmiä syyseuraussuhteista. (Taris, 2000, s. 3–4.) On esimerkiksi mahdollista, että jokin kolmas muuttuja vaikuttaa yhteyteen tai että suuri otoskoko tekee pienetkin korrelaatiot tilastollisesti merkitseviksi (ks. Pallant, 2010, s. 124–125). Käsillä olevan tutkimuksen tulokset kuitenkin saavat tukea myös teoriasta ja aiemmasta tutkimuskirjallisuudesta, jotka täten tukevat tuloksista tehtyjä varovaisia tulkintoja.

Toisen rajoitteen kausaalisuhteiden ja niiden suuntien esittämiselle asettaa se, että tutkielman pitkittäistutkimus on toteutettu vain kahden aikapisteen muuttujat sisältäen. Sekä Ployhart ja Vandenberg (2010) että Farrell (1994) suosittelevat vähintään kolmen mittauspisteen pitkittäistutkimuksia. Vain kahdella mittauspisteellä toteutettu tutkimus ei välttämättä tavoita todellista ajan kuluessa tapahtuvaa muutosta, vaan se saattaa sekoittaa mittausvirheeseen. Puolestaan kolmen mittauspisteen tutkimus tavoittaisi paremmin tämän pitkittäistutkimuksen kiinnostuksen kohteena olevan muutoksen. (Ployhart & Vandenberg, 2010.) Tutkielmassa käytetty aineisto koostui tosiaankin kolmesta mittauspisteestä, joten kolmen aikapisteen tarkastelu olisi ollut mahdollista. Se ei kuitenkaan olisi välttämättä ollut maisterintutkielman kokoisen opinnäytteen kannalta järkevä raja.

Voidaan siis pohtia, olisiko kolmen aikapisteen avulla saanut paremman kuvan muutoksen muodosta. Nyt kahdessa mittauspisteessä muuttujien väliset ristiviiveävät yhteydet oletettiin lineaarisiksi. Toisaalta alustavien tarkastelujen yhteydessä tehtyjen kahden riippuvan otoksen t-testien myötä huomattiin, ettei kummankaan muuttujan keskiarvoissa tapahtunut tilastollisesti merkitsevää muutosta ajan kuluessa kahden ensimmäisen mittauspisteiden välillä. Voikin olla, että kolmannen mittauspisteen sisällyttämällä olisi saatu kattavampi kuva tarkasteltujen muuttujien arvojen muutoksista ja muuttujien välisistä yhteyksistä.

Tutkielman pohjalta tunnistettiin tarve lisätä oikeudenmukaisuuden ja luottamuksen välisen yhteyden pitkittäistutkimusta erilaisilla aikaväleillä. Vaikka käsillä oleva tutkielma toi lisätietoa ilmiöiden ajallisista yhteyksistä ja jo aiemmin yhteyksiä on tutkittu pitkittäisesti (ks. mm. Holtz & Harold, 2009; Kaltiainen ym., 2017), pitkittäistutkimusta on edelleenkin tehty vähemmän kuin poikittaistutkimusta. Voidaan hyvin olettaa, että oikeudenmukaisuus ja luottamus eivät ole staattisia yhdessä pisteessä ilmeneviä ilmiöitä. Kuten jo Holtz ja Harold (2009) pitkittäistutkimusta tarvitaan kausaalisuuden suunnan selvittämiseksi erityisesti luottamuksen ja yleisen oikeudenmukaisuuden välisessä yhteydessä ja lisäksi tulisi tutkia eroja yksilöiden välillä erinäisten yksilöllisten ominaisuuksien kanssa. Varsinkin kolmessa aikapisteessä toteutettu tutkimus olisi tarpeen, sillä kahden aikapisteen pitkittäistutkimus ei välttämättä tavoita todellista

muutosta ja yhteyden muotoa. Muuttujien väliset yhteydetkin voivat vaihdella aikapisteiden välillä.

Pitkittäistutkimusta tulisi myös tehdä asetelmissa, joissa mittauspisteiden välillä tapahtuu jokin tapahtuma tai muutos, jotta yhteyksiä voidaan vertailla erilaisten kontekstien mukaan. Nyt esimerkiksi on tutkittu jo fuusion (ks. Kaltiainen ym., 2017) tai palkkauksen konteksteissa (ks. Ambrose & Cropanzano, 2003). Tutkielman kontekstissa taas tarkasteltiin vain yhteyttä esihenkilöön kohdistunutta kokemusta ilman, että mitään erityistä välttämättä tapahtui mittauspisteiden välillä. Jotta saataisiin lisää tietoa yhteyden kontekstin merkityksestä, tulisi esihenkilön lisäksi tutkia muita luottamuksen ja oikeudenmukaisuuden kohteita. Lisäksi tutkimusta voisi myös tehdä laboratorioasetelmassa, jossa manipuloitaisiin joko oikeudenmukaisuutta tai luottamusta tai kumpaakin ilmiötä.

Joka tapauksessa tutkielma toi lisätietoa oikeudenmukaisuuden ja luottamuksen välisistä yhteyksistä ajan kuluessa. Tutkielman ansiona voidaan myös pitää sitä, että pääanalyysin tulosten paikkansapitävyys on varmistettu lisäanalyysin. Ensimmäisessä lisäanalyysissä selvitettiin, muokkasiko suhteen pituus pääanalyysissä tarkasteltuja oikeudenmukaisuuden ja luottamuksen ristiviiveäviä suhteita. Suhteen kesto moderoi ainoastaan oikeudenmukaisuuden (T1) ja avautumisen (T2) välistä yhteyttä, mistä voitiin päätellä, että yhteyksissä on joitain eroja riippuen suhteen kestosta. Tätä olisi hyvä tutkia myös jatkossa, sillä olisi hyödyllistä tietää, jos suhteen kestosta riippuen olisi tärkeää kiinnittää tiettyyn yhteyteen huomiota työorganisaation kontekstissa. Myöskin muita moderaattoreita olisi hyvä tutkia. Esimerkiksi iän ja esihenkilöaseman moderoivaa vaikutusta on tutkittu (ks. Kaltiainen ym., 2017). Voi myös olla, että esimerkiksi esihenkilön kanssa jaettu ryhmäjäsenyys, etninen tausta tai tämän kokeminen sisäryhmän prototyypiksi jäseneksi voisivat vaikuttaa koettuun oikeudenmukaisuuteen ja luottamukseen.

Lisäanalyysien interaktiitermien muodostamiseen käytetty suhteen kestoa mittaava muuttuja saattoi olla hieman ongelmallinen. Dawsonin (2014) mukaan jatkuvia muuttujia ei tulisi muuttaa luokitelluiksi moderaattorimuuttujiksi vaan vain alun perin luokiteltuja tulisi käyttää. Alkuperäinen esihenkilö-alaisuuden keston muuttuja ei ollut tosiasiallisesti jatkuva, sillä se muodostui eri kokoisista kestoluokista. Se jouduttiin kuitenkin luokittelemaan uudelleen kaksiluokkaiseksi. Mitään varsinaisia ongelmia ei siis liene tapahtunut. Suhteen kestoa mittaava mittari olisi voinut olla tarkoituksenmukaisempi, jos se olisi ollut jatkuva tai valmiiksi kaksiluokkainen.



Lisäanalyysillä varmistettiin myös, ettei alkuperäisten mittarien pohjalta muodostettujen keskiarvomuuttujien normaalijakauman rikkeillä ollut vaikutusta pääanalyysin tuloksiin. Oikeudenmukaisuus-muuttuja ei jakautunut normaalisti, minkä perusteella kaikki analyysien taustaoletukset eivät täyttyneet optimaalisella tavalla. Joskus summamuuttujien sijasta suositellaan faktoripistemuuttujien käyttämistä (ks. Vehkalahti, 2019, s. 112), sillä ne toimivat yleisesti paremmin analyysien oletusten suhteen. Toisessa lisäanalyysissä todettiin, ettei oikeudenmukaisuuden vinoudella kuitenkaan ollut vaikutusta analyysien tuloksiin. Täten faktoripistemuuttujien käyttäminen ei tullut tarpeelliseksi, vaan luotujen muuttujien kanssa tehtyjen analyysien tuloksia voidaan pitää pätevänä.

Tutkielmassa on tulosten täsmällisyyden varmistamisen lisäksi noudatettu tutkimuseettisiä ohjeita. Osallistujien oikeuksia on kunnioitettu eikä aineistonkeruussa ei ole aiheutettu kyselytutkimukseen osallistujille haittaa. Vaikka alaisen luottamus esihenkilöön ja koettu oikeudenmukaisuus voivat olla varsin henkilökohtaisia asioita, ei niiden kysymisellä ole aiheutettu suurta henkistä räsytystä kysymysten asiallisen muotoilun vuoksi. Tutkimusdataa on säilytetty asianmukaisesti, eikä se sisältänyt henkilötietoja, arkaluontoisia tietoja tai osallistujan tai tämän esihenkilön anonymiteettia vaarantavaa tietoa. Aineiston käsittelijällä ei ollut missään vaiheessa hallussaan tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden henkilötietoja.

### **8.3 Johtopäätelmät**

Sekä oikeudenmukaisuus että luottamus ovat esihenkilö-alaisuuhteen kontekstissa keskeisiä ilmiöitä, jotka edistävät työorganisaatioiden ja siihen kuuluvien yksilöiden toiminnan kannalta myönteisiä asioita. Näiden ilmiöiden välinen yhteys on kiinnostanut tutkijoita ja myös tarve näiden yhteyksien pitkittäistutkimukselle on noussut yhä useammin esille. Tutkielman tavoitteena oli lisätä tietoa oikeudenmukaisuuden ja luottamuksen välisistä kaksisuuntaisiksi oletetuista yhteyksistä ajan kuluessa. Muutamista rajoitteista huolimatta tutkielman tavoitteeseen vastattiin onnistuneesti.

Tutkimustulokset osoittavat, että oikeudenmukaisuudella ja luottamuksella on tosiaankin kaksisuuntainen yhteys ajan kuluessa, joskin avautumisesta oikeudenmukaisuuteen suuntautuvan yhteyden havaittiin olevan sekä heikompi että vain melkein tilastollisesti merkitsevä. Tästä syystä tulkittiin, että oikeudenmukaisuudesta luottamukseen suuntautuva yhteys toimii mahdollisesti ilmiöiden välisen kaksisuuntaisen yhteyden ensisijaisena suuntana. Tämä antoi hieman erilaisen kuvan muuttujien yhteyksistä ajan kuluessa, sillä luottamuksella on

aikaisemmassa tutkimuksessa havaittu olevan voimakkaampi yhteys oikeudenmukaisuuteen kuin toisen suuntaan (Kaltiainen ym., 2017). Tutkielman tutkimustulos kuitenkin tukee varsin yleistä tutkimussuuntaa, jossa oikeudenmukaisuudesta luottamukseen suuntautuvan yhteyden on esitetty olevan ensisijainen kyseisten ilmiöiden välisessä yhteydessä.

Kaiken kaikkiaan kahdessa mittauspisteessä toteutettu pitkittäistutkimus onnistui lisäämään tietoa luottamuksen ja oikeudenmukaisuuden ajallisista yhteyksistä ja vahvistamaan näkemystä siitä, että nämä yhteydet ovat kaksisuuntaisia. Tulosten pohjalta esitetään, että työorganisaatioiden käytännön työssä tulisi kiinnittää erityistä huomiota esihenkilö-alaisuuteen laatuun. Esihenkilöiden on tärkeää sekä edistää oikeudenmukaista kohtelua että luoda turvallinen ilmapiiri, jossa alaisten on mahdollista tuoda henkilökohtaisia ja arkaluontoisia asioita esille. Tällaisen ilmapiirin luomiseksi organisaatioissa esihenkilöiden tulisi varmistaa, että alaiset kokevat kohtelunsa reiluna. Oikeudenmukaisuuden kokemus rakentaa siten alaisen luottamusta esihenkilöönsä. Parhaimmillaan esihenkilö-alaisuuteeseen voi muodostua hyvän kehä, jossa oikeudenmukaisuus luo luottamusta ja luottamus oikeudenmukaisuutta.

Vaikka käsillä oleva tutkimustulos on tuonut vahvistusta tarkasteltujen ilmiöiden ristiviiveellisille kaksisuuntaisille yhteyksille, tarvitaan vielä lisää tutkimusta oikeudenmukaisuuden ja luottamuksen välisen yhteyden ajalliseen muovautumiseen liittyen. Oikeudenmukaisuuden ja luottamuksen tutkimusta olisi tärkeää tehdä lisää pitkittäisesti ilman rajausta tietyn suuntaiseen yhteyteen. Tulokset osoittivat, että muuttujien välisen yhteyden ajallista tarkastelua tarvitaan, jotta kausaalisuhteesta ja sen suunnasta saataisi kattavampi kuva. Lisäksi tutkimus toi esille tarpeen käytettyjen mittarien kattavammalle tarkastelulle. Tutkielmassa käytetyn aineiston pohjalta huomattiin, että yleisen oikeudenmukaisuuden ja Gillespien (2003; ref. Gillespie 2015) luottamuksen muodot eivät välttämättä erottele ilmiöitä tarpeeksi. Tutkielman aihepiiriin paneutuvat tutkijat kutsutaankin tutkimaan tulevaisuudessa mittaristojen toimivuutta.

## Lähteet

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. Teoksessa L. Berkowitz (toim.), *Advances in Experimental Social Psychology* (s. 267–299). New York: Academic Press.
- Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple regression: testing and interpreting interactions*. Newbury Park: Sage.
- Alexopoulos, A. N., & Buckley, F. (2013). What trust matters when: The temporal value of professional and personal trust for effective knowledge transfer. *Group & Organization Management*, 38(3), 361–391.
- Ambrose, M. L., & Arnaud, A. (2005). Are procedural justice and distributive justice conceptually distinct? Teoksessa J. Greenberg, & J. A. Colquitt (toim.), *Handbook of organizational justice* (s. 59–84). New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- Ambrose, M. L., & Cropanzano, R. (2003). A longitudinal analysis of organizational fairness: An examination of reactions to tenure and promotion decisions. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 266–275.
- Ambrose, M. L., & Schminke, M. (2003). Organization structure as a moderator of the relationship between procedural justice, interactional justice, perceived organizational support, and supervisory trust. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 295–305.
- Ambrose, M. L., & Schminke, M. (2009). The role of overall justice judgments in organizational justice research: A test of mediation. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 491–500.
- Anderson, C. A., Allen, J. J., Plante, C., Quigley-McBride, A., Lovett, A., & Rokkum, J. N. (2019). The MTurkification of social and personality psychology. *Personality & Social Psychology Bulletin*, 45(6), 842–850.
- Bies, R. J. (2001). Interactional (in)justice: The sacred and the profane. Teoksessa J. Greenberg, & R. Cropanzano (toim.), *Advances in organizational justice* (s. 98–118). Stanford: Stanford University Press.

- Bies, R. J. (2005). Are procedural justice and interactional justice conceptually distinct? Teoksessa J. Greenberg, & J. A. Colquitt (toim.), *Handbook of organizational justice* (s. 85—112). New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bies, R. J., & Moag, J. F. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. Teoksessa R. J. Lewicki, B. H. Sheppard & M. H. Bazerman (toim.), *Research on negotiations in organizations* (s. 43–55). Greenwich: JAI Press. Ref. Colquitt, Greenberg & Zapata-Phelan (2005).
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley.
- Burke, C. S., Sims, D. E., Lazzara, E. H., & Salas, E. (2007). Trust in leadership: A multi-level review and integration. *The Leadership Quarterly*, 18(6), 606–632.
- Choi, J. (2008). Event justice perceptions and employees' reactions: Perceptions of social entity justice as a moderator. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 513–528.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2 painos). Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cohen, J., Cohen, P., West, S. G., & Aiken, L. S. (2002). *Applied multiple regression/Correlation analysis for the behavioral sciences* (3. painos). Mahwah: Taylor & Francis Group.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278–321.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational Justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, Christopher O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425–445.
- Colquitt, J. A., Greenberg, J., & Zapata-Phelan, C. P. (2005). What is organizational justice? A historical overview. Teoksessa J. Greenberg, & J. A. Colquitt (toim.), *Handbook of organizational justice* (s. 3–56). New York: Lawrence Erlbaum Associates.

- Colquitt, J. A., & Rodell, J. B. (2011). Justice, trust, and trustworthiness: A longitudinal analysis integrating three theoretical perspectives. *Academy of Management Journal*, 54(6), 1183–1206.
- Colquitt, J. A., & Rodell, J. B. (2015). Measuring justice and fairness. Teoksessa R. Cropanzano, & M. L. Ambrose (toim.), *The Oxford handbook of justice in the workplace* (s. 187–202). New York: Oxford University Press.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., & LePine, J. A. (2007). Trust, trustworthiness, and trust propensity: A meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 909–927.
- Colquitt, J. A., & Shaw, J. C. (2005). How should organizational justice be measured? Teoksessa J. Greenberg, & J. A. Colquitt (toim.), *Handbook of organizational justice* (s. 113–152). New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- Conchie, S. M., Taylor, P. J., & Donald, I. J. (2012). Promoting safety voice with safety-specific transformational leadership: The mediating role of two dimensions of trust. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(1), 105–115.
- Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, D. R., & Rupp, D. E. (2001). Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice. *Journal of Vocational Behavior*, 58(2), 164–209.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900.
- Currall, S. C., & Judge, T. A. (1995). Measuring Trust between Organizational Boundary Role Persons. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 64(2), 151–170.
- Dawson, J. F. (2011). Interpreting interaction effects (verkkojulkaisu). Haettu 28.4.2021 osoitteesta <http://www.jeremydawson.co.uk/slopes.htm>.
- Dawson, J. F. (2014). Moderation in management research: What, why, when, and how. *Journal of Business and Psychology*, 29(1), 1–19.

- Dietz, G., & Den Hartog, D. N. (2006). Measuring trust inside organisations. *Personnel Review*, 35(5), 557–588.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2001). The role of trust in organizational settings. *Organization Science*, 12(4), 450–467.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611–628.
- Farrell, A. D. (1994). Structural Equation Modeling with Longitudinal Data: Strategies for Examining Group Differences and Reciprocal Relationships. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 62(3), 477–487.
- Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics: and sex and drugs and rock 'n' roll* (4. painos). Los Angeles: Sage.
- Fortin, M., Cojuharenco, I., Patient, D., & German, H. (2016). It is time for justice: How time changes what we know about justice judgments and justice effects. *Journal of Organizational Behavior*, 37, S30–S56.
- Fortin, M., Cropanzano, R., Cugueró-Escofet, N., Nadisic, T., & Van Wagoner, H. (2020). How do people judge fairness in supervisor and peer relationships? Another assessment of the dimensions of justice. *Human Relations*, 73(12), 1632–1663.
- Fulmer, C. A., & Ostroff, C. (2017). Trust in direct leaders and top leaders: A trickle-up model. *Journal of Applied Psychology*, 102(4), 648–657.
- Gillespie, N. (2003). Measuring trust in work relationships: The behavioral trust inventory. Esitelmä pidetty tilaisuudessa Academy of Management Conference, Seattle. Ref. Gillespie (2015).
- Gillespie, N. (2015). Survey measures of trust in organizational context: an overview. Teoksessa F. Lyon, G. Möllering & M. N. K. Saunders (toim.), *Handbook of Research Methods on Trust* (s. 225–239). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Goodman, J. S., & Blum, T. C. (1996). Assessing the non-random sampling effects of subject attrition in longitudinal research. *Journal of Management*, 22(4), 627–652.

- Greenberg, J. (1996). *The quest for justice on the job: Essays and experiments*. Thousand Oaks: Sage.
- Greenberg, J. (2001). Setting the justice agenda: Seven unanswered questions about “what, why, and how”. *Journal of Vocational Behavior*, 58(2), 210–219.
- Greenberg, J., & Colquitt, J. A. (toim.) (2005). *Handbook of organizational justice*. New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- Hamaker, E. L., Kuiper, R. M., & Grasman, Raoul P. P. P. (2015). A critique of the cross-lagged panel model. *Psychological Methods*, 20(1), 102–116.
- Hauenstein, N. M. A., McGonigle, T., & Flinder, S. W. (2001). A meta-analysis of the relationship between procedural justice and distributive justice: Implications for justice research. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 13(1), 39–56.
- Hauser, D. J., & Schwarz, N. (2016). Attentive Turkers: MTurk participants perform better on online attention checks than do subject pool participants. *Behavior Research Methods*, 48(1), 400–407.
- Heyns, M., & Rothmann, S. (2015). Dimensionality of trust: an analysis of the relations between propensity, trustworthiness and trust. *SA Journal of Industrial Psychology*, 41(1), 1–12.
- Holtz, B. C. (2013). Trust primacy: A model of the reciprocal relations between trust and perceived justice. *Journal of Management*, 39(7), 1891–1923.
- Holtz, B. C. (2015). From first impression to fairness perception: Investigating the impact of initial trustworthiness beliefs. *Personnel Psychology*, 68(3), 499–546.
- Holtz, B. C., & Harold, C. M. (2009). Fair today, fair tomorrow? A longitudinal investigation of overall justice perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1185–1199.
- Jones, D. A., & Skarlicki, D. P. (2013). How perceptions of fairness can change: A dynamic model of organizational justice. *Organizational Psychology Review*, 3(2), 138–160.

- Kaltiainen, J., Lipponen, J., & Holtz, B. C. (2017). Dynamic interplay between merger process justice and cognitive trust in top management: A longitudinal study. *Journal of Applied Psychology, 102*(4), 636–647.
- Kearney, M. W. (2017). Cross-lagged panel analysis. Teoksessa M. R. Allen (toim.), *The SAGE Encyclopedia of Communication Research Methods* (s. 312–314). Thousand Oaks: Sage.
- Kenny, D. A. (1975). Cross-lagged panel correlation: A test for spuriousness. *Psychological Bulletin, 82*(6), 887–903.
- Kim, T., & Leung, K. (2007). Forming and reacting to overall fairness: A cross-cultural comparison. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 104*(1), 83–95.
- Kuiper, R. M., & Ryan, O. (2018). Drawing conclusions from cross-lagged relationships: Reconsidering the role of the time-interval. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal, 25*(5), 809–823.
- Lam, L. W., Loi, R., & Leong, C. (2013). Reliance and disclosure: How supervisory justice affects trust in supervisor and extra-role performance. *Asia Pacific Journal of Management, 30*(1), 231–249.
- Lee, P., Gillespie, N., Mann, L., & Wearing, A. (2010). Leadership and trust: Their effect on knowledge sharing and team performance. *Management Learning, 41*(4), 473–491.
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? Teoksessa K. J. Gergen, M. S. Greenberg & R. H. Willis (toim.), *Social Exchange: Advances in theory and research* (s. 27–55). New York: Plenum Press.
- Lewicki, R. J., Tomlinson, E. C., & Gillespie, N. (2006). Models of interpersonal trust development: Theoretical approaches, empirical evidence, and future directions. *Journal of Management, 32*(6), 991–1022.
- Lewicki, R. J., Wiethoff, C., & Tomlinson, E. C. (2005). What is the role of trust in organizational justice? Teoksessa J. Greenberg, & J. A. Colquitt (toim.), *Handbook of Organizational Justice* (s. 247—270). New York: Lawrence Erlbaum Associates.



- Lind, E. A. (2001a). Fairness heuristic theory: justice judgments as pivotal cognitions in organizational relations. Teoksessa J. Greenberg, & R. Cropanzano (toim.), *Advances in organizational justice* (s. 56–88). Stanford: Stanford University Press.
- Lind, E. A. (2001b). Thinking critically about justice judgments. *Journal of Vocational Behavior*, 58(2), 220–226.
- Lipponen, J., Kaltiainen, J., van der Werff, L., & Steffens, N. K. (2020). Merger-specific trust cues in the development of trust in new supervisors during an organizational merger: A naturally occurring quasi-experiment. *The Leadership Quarterly*, 31(4), 101365.
- Mayer, R. C., & Davis, J. H. (1999). The effect of the performance appraisal system on trust for management: A field quasi-experiment. *Journal of Applied Psychology*, 84(1), 123–136.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *The Academy of Management Review*, 20(3), 709–734.
- McAllister, D. J. (1995). Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24–59.
- McEvily, B., & Tortoriello, M. (2011). Measuring trust in organisational research: Review and recommendations. *Journal of Trust Research*, 1(1), 23–63.
- McKnight, D. H., Cummings, L. L., & Chervany, N. L. (1998). Initial trust formation in new organizational relationships. *The Academy of Management Review*, 23(3), 473–490.
- Moorman, R. H., Blakely, G. L., & Darnold, T. C. (2018). Understanding how perceived leader integrity affects follower trust: Lessons from the use of multidimensional measures of integrity and trust. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 25(3), 277–289.
- Nummenmaa, L. (2004). *Käyttätymistieteiden tilastolliset menetelmät*. Helsinki: Tammi.
- Pallant, J. (2010). *SPSS survival manual: a step by step guide to data analysis using SPSS* (4. painos). Maidenhead: McGraw-Hill.
- Ployhart, R. E., & Vandenberg, R. J. (2010). Longitudinal research: The theory, design, and analysis of change. *Journal of Management*, 36(1), 94–120.

- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: a cross-discipline view of trust. *The Academy of Management Review*, 23(3), 393–404.
- Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Davis, J. H. (2007). An integrative model of organizational trust: Past, present, and future. *The Academy of Management Review*, 32(2), 344–354.
- Shapiro, D. L. (2001). The death of justice theory is likely if theorists neglect the “wheels” already invented and the voices of the injustice victims. *Journal of Vocational Behavior*, 58(2), 235–242.
- Smith, S. M., Roster, C. A., Golden, L. L., & Albaum, G. S. (2016). A multi-group analysis of online survey respondent data quality: Comparing a regular USA consumer panel to MTurk samples. *Journal of Business Research*, 69(8), 3139–3148.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2014). *Using multivariate statistics* (6. painos). Harlow: Pearson.
- Tähtinen, J., Laakkonen, E., & Broberg, M. (2020). *Tilastollisen aineiston käsittelyn ja tulkinnan perusteita* (2. uudistettu painos). Turku: Turun yliopiston kasvatustieteiden laitos.
- Tan, H. H., & Lim, A. K. H. (2009). Trust in coworkers and trust in organizations. *The Journal of Psychology*, 143(1), 45–66.
- Taris, T. (2000). *A primer in longitudinal data analysis*. Lontoo: Sage.
- Tyler, T. R., & Blader, S. L. (2003). The group engagement model: Procedural justice, social identity, and cooperative behavior. *Personality and Social Psychology Review*, 7(4), 349–361.
- van den Bos, K. (2001). Uncertainty management: The influence of uncertainty salience on reactions to perceived procedural fairness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80(6), 931–941.
- van der Werff, L., & Buckley, F. (2017). Getting to know you: A longitudinal examination of trust cues and trust development during socialization. *Journal of Management*, 43(3), 742–770.

Vehkalahti, K. (2019). *Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät*. Helsinki: Helsingin yliopisto.

## Liitteet

### Liite 1.

Taulukko i. Eksploratiivinen faktorianalyysi tukeutumisen, avautumisen ja oikeudenmukaisuuden mittareista ensimmäisellä kyselykierroksella (T1, N=626). Raportoituna muuttujien faktorilataukset ja kommunaliteetit ( $h^2$ ) sekä faktorien ominaisarvot.

| Muuttuja  | Faktori 1  | Faktori 2  | Faktori 3  | $h^2$ |
|---|------------|------------|------------|-------|
| 1. Luottamaan esimieheni työtä koskevaan osaamiseen ja kykyihin.  | <b>.82</b> | .26        | .30        | .82   |
| 2. Antamaan esimieheni hoidettavaksi jonkin tärkeän asian puolestani.   | <b>.71</b> | .27        | .28        | .66   |
| 3. Luottamaan siihen, että esimieheni kertoo työstäni muille riittävän tarkasti.                                    | <b>.74</b> | .27        | .31        | .71   |
| 4. Turvautumaan esimieheni tukeen vaikeissa tilanteissa.  | <b>.70</b> | .38        | .36        | .76   |
| 5. Luottamaan esimieheni näkemyksiin työasioissa.   | <b>.78</b> | .30        | .31        | .79   |
| 1. Puhumaan henkilökohtaista tuntemuksistani esimieheni kanssa.   | .30        | <b>.75</b> | .16        | .68   |
| 2. Puhumaan esimiehelleni sellaisista työhön liittyvistä ongelmista, joita voitaisiin käyttää minua vastaan.        | .25        | <b>.72</b> | .17        | .61   |
| 3. Kertomaan esimiehelleni sellaisista henkilökohtaisista asioista, jotka vaikuttavat työnteekooni.                 | .24        | <b>.76</b> | .22        | .68   |
| 4. Keskustelemaan avoimesti työhön liittyvistä ajatuksistani, myös negatiivisista tuntemuksista ja turhautumisista. | .20        | <b>.74</b> | .30        | .67   |
| 5. Kertomaan henkilökohtaisista uskomuksistani tai arvoistani esimiehelleni.  | .20        | <b>.72</b> | .15        | .58   |
| 1. Tavallisesti olen voinut luottaa siihen, että esimieheni toimii reilusti minua kohtaan.                          | <b>.43</b> | .31        | <b>.76</b> | .85   |
| 2. Yleisesti ottaen, esimieheltäni saamani kohtelu on ollut reilua.   | <b>.42</b> | .28        | <b>.83</b> | .94   |
| 3. Olen yleensä saanut reilua kohtelua esimieheltäni.   | <b>.47</b> | .30        | <b>.74</b> | .86   |
| Ominaisarvo   | 8.0        | 1.6        | 0.8        |       |
| Selitysosuus %  | 61.2       | 12.3       | 6.0        | 79.5  |

Ekstraktointi: Maximum likelihood, rotaatio: Varimax.

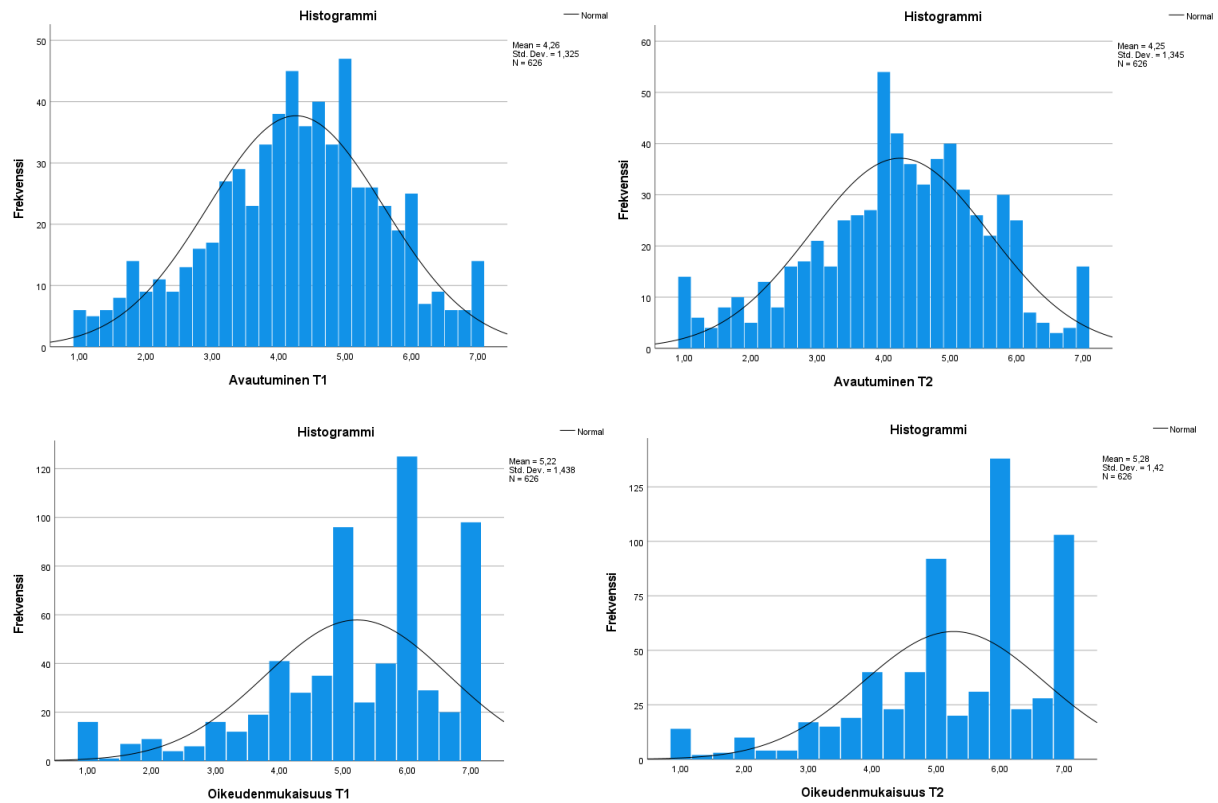
Taulukko ii. Eksploratiivinen faktorianalyysi tukeutumisen, avautumisen ja oikeudenmukaisuuden mittareista toisella kyselykierroksella (T2, N=626). Raportoituna muuttujien faktorilataukset ja kommunaliteetit ( $h^2$ ) sekä faktorien ominaisarvot.

| Muuttuja  | Faktori 1  | Faktori 2  | Faktori 3  | $h^2$ |
|---|------------|------------|------------|-------|
| 1. Luottamaan esimieheni työtä koskevaan osaamiseen ja kykyihin.  | .30        | <b>.76</b> | .36        | .80   |
| 2. Antamaan esimieheni hoidettavaksi jonkin tärkeän asian puolestani.   | .30        | <b>.75</b> | .28        | .72   |
| 3. Luottamaan siihen, että esimieheni kertoo työstäni muille riittävän tarkasti.                                    | .35        | <b>.69</b> | .35        | .72   |
| 4. Turvautumaan esimieheni tukeen vaikeissa tilanteissa.  | <b>.42</b> | <b>.66</b> | .40        | .76   |
| 5. Luottamaan esimieheni näkemyksiin työasioissa.   | .29        | <b>.76</b> | .35        | .78   |
| 1. Puhumaan henkilökohtaista tuntemuksistani esimieheni kanssa.   | <b>.81</b> | .26        | .21        | .77   |
| 2. Puhumaan esimiehelleni sellaisista työhön liittyvistä ongelmista, joita voitaisiin käyttää minua vastaan.        | <b>.72</b> | .25        | .19        | .62   |
| 3. Kertomaan esimiehelleni sellaisista henkilökohtaisista asioista, jotka vaikuttavat työnteekooni.                 | <b>.78</b> | .26        | .20        | .72   |
| 4. Keskustelemaan avoimesti työhön liittyvistä ajatuksistani, myös negatiivisista tuntemuksista ja turhautumisista. | <b>.69</b> | .28        | .32        | .66   |
| 5. Kertomaan henkilökohtaisista uskomuksistani tai arvoistani esimiehelleni.  | <b>.72</b> | .26        | .19        | .62   |
| 1. Tavallisesti olen voinut luottaa siihen, että esimieheni toimii reilusti minua kohtaan.                          | .30        | <b>.42</b> | <b>.77</b> | .87   |
| 2. Yleisesti ottaen, esimieheltäni saamani kohtelu on ollut reilua.   | .31        | <b>.43</b> | <b>.80</b> | .92   |
| 3. Olen yleensä saanut reilua kohtelua esimieheltäni.   | .30        | <b>.44</b> | <b>.76</b> | .87   |
| Ominaisarvo   | 8.4        | 1.4        | 0.7        |       |
| Selitysosuus %  | 64.3       | 11.1       | 5.3        | 80.8  |

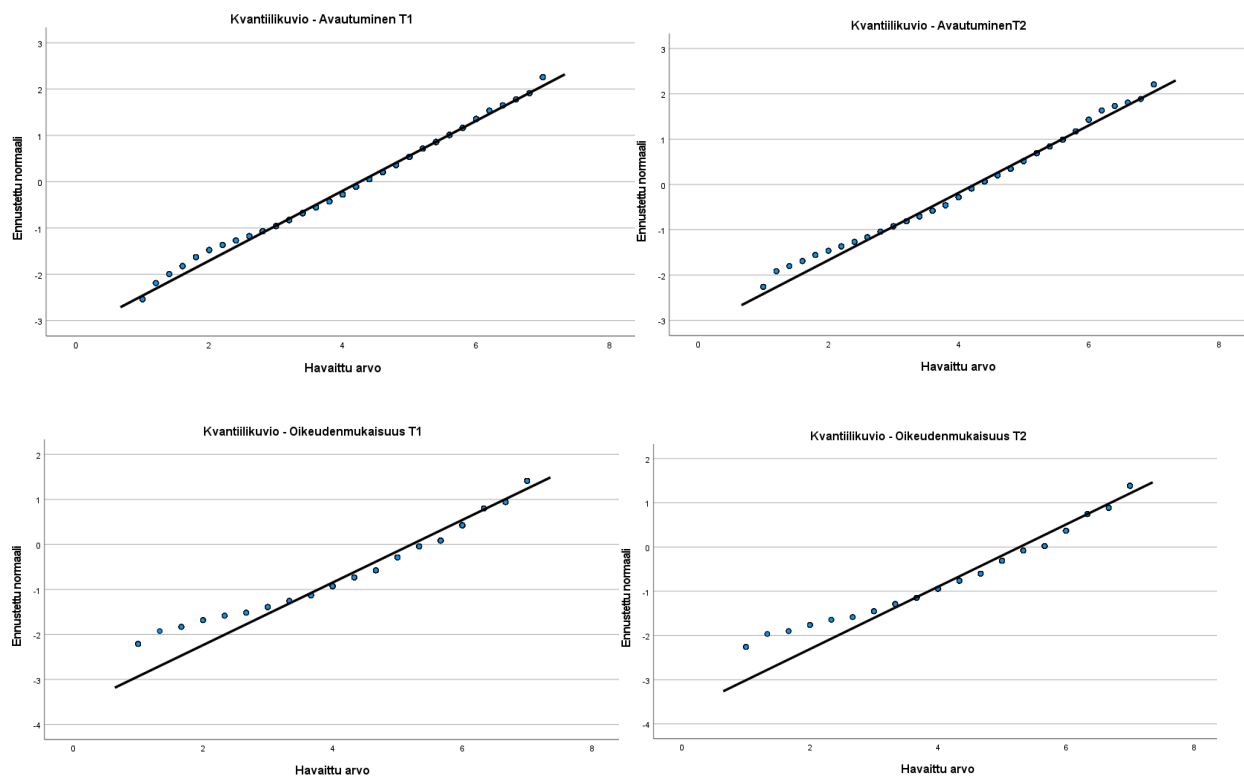
Ekstraktointi: Maximum likelihood, rotaatio: Varimax.

## Liite 2.

Kuvio i. Avautumisen ja oikeudenmukaisuuden histogrammit aikapisteissä T1 ja T2.

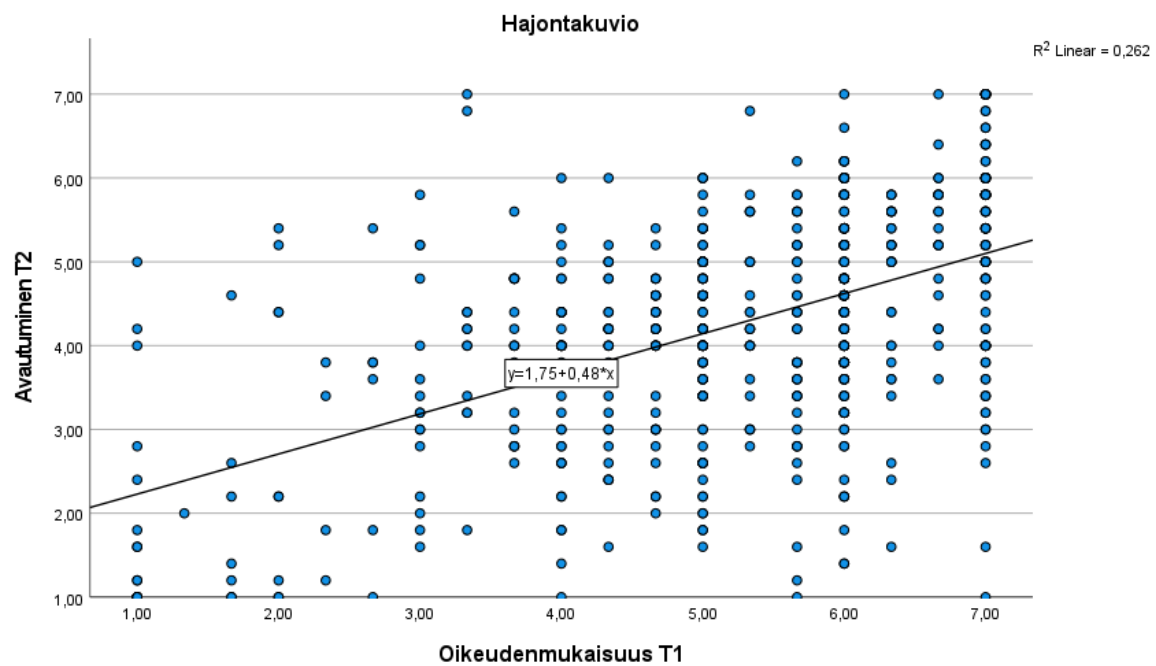
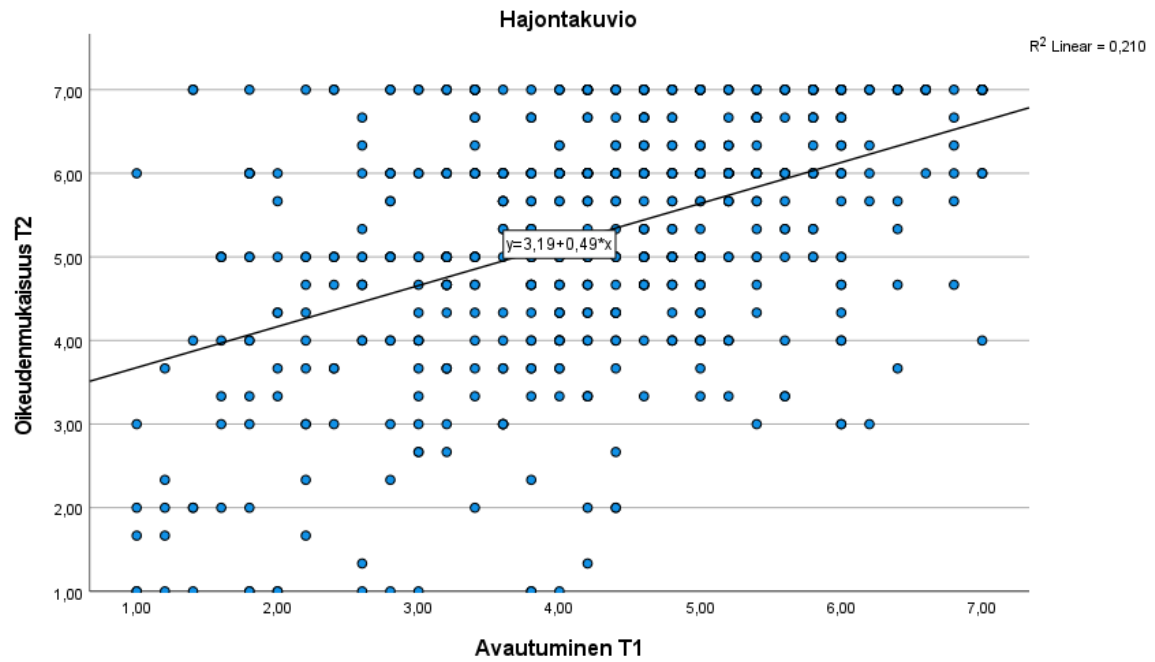


Kuvio ii. Avautumisen ja oikeudenmukaisuuden kvantiilikuviot aikapisteissä T1 ja T2.



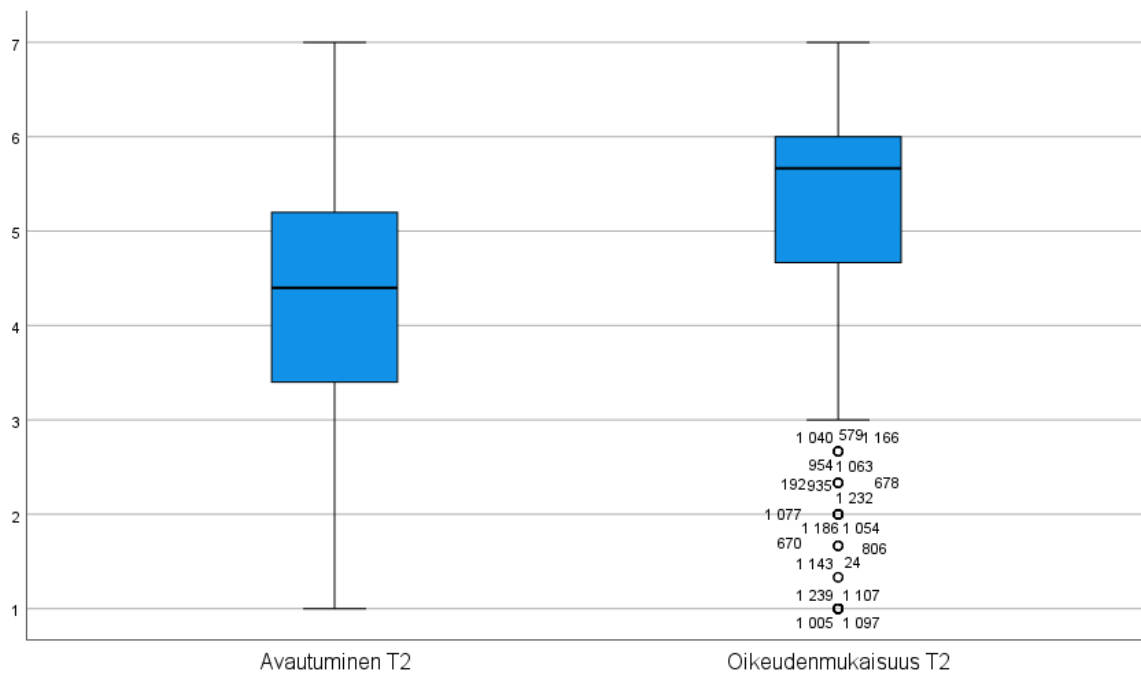
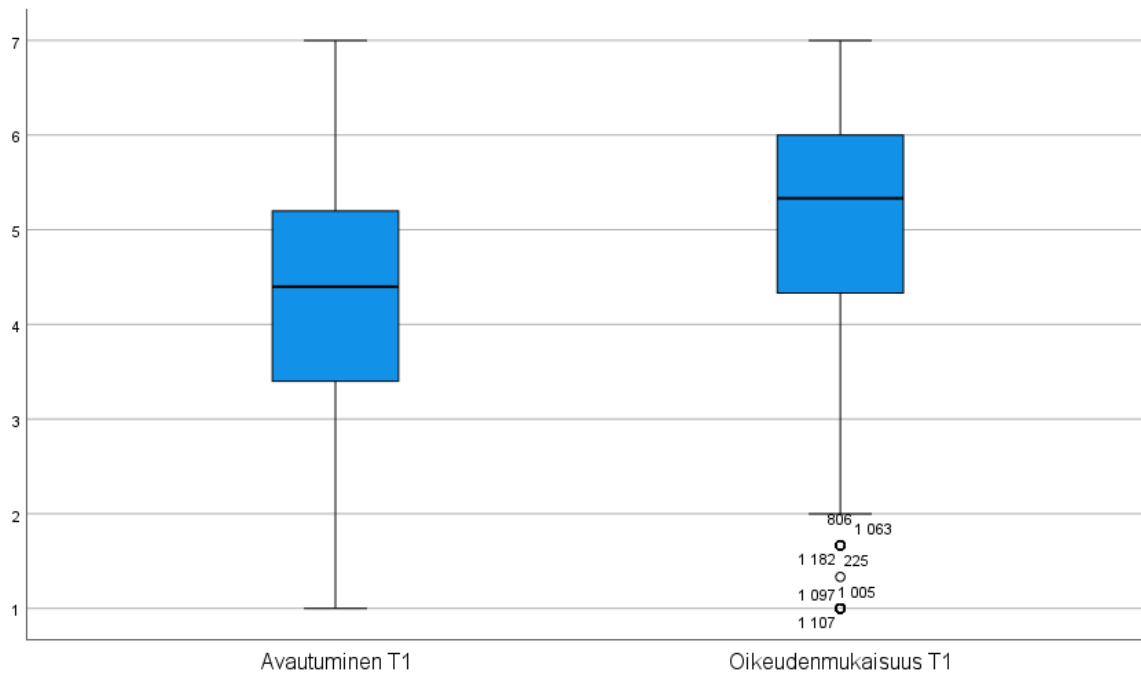
## Liite 3.

Kuvio iii. Avautumisen ja oikeudenmukaisuuden välisten yhteyksien hajontakuviot.



## Liite 4.

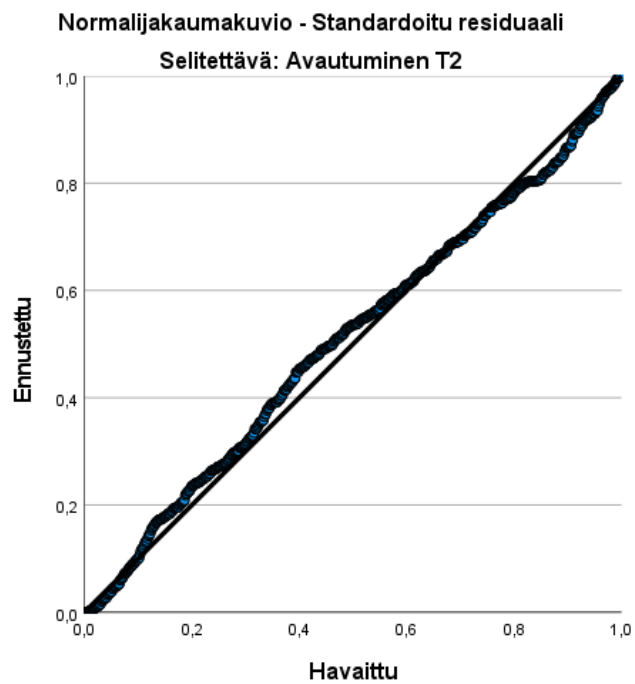
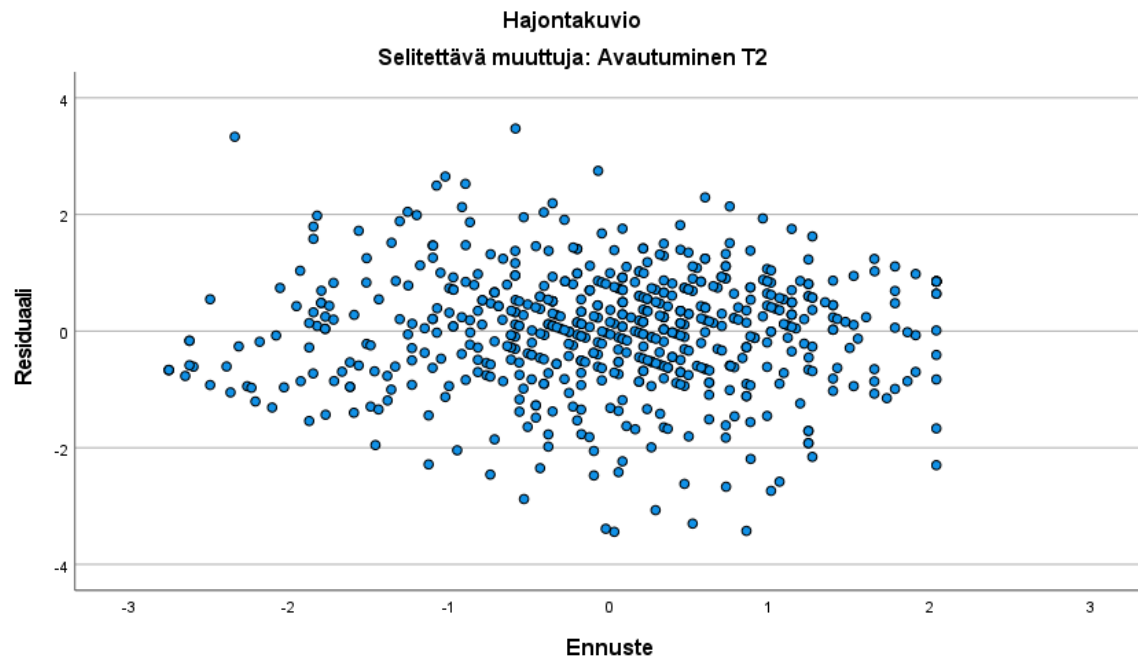
Kuviot iv. Laatikko-janakuviot avautumisesta ja oikeudenmukaisuudesta aikapisteissä T1 ja T2.



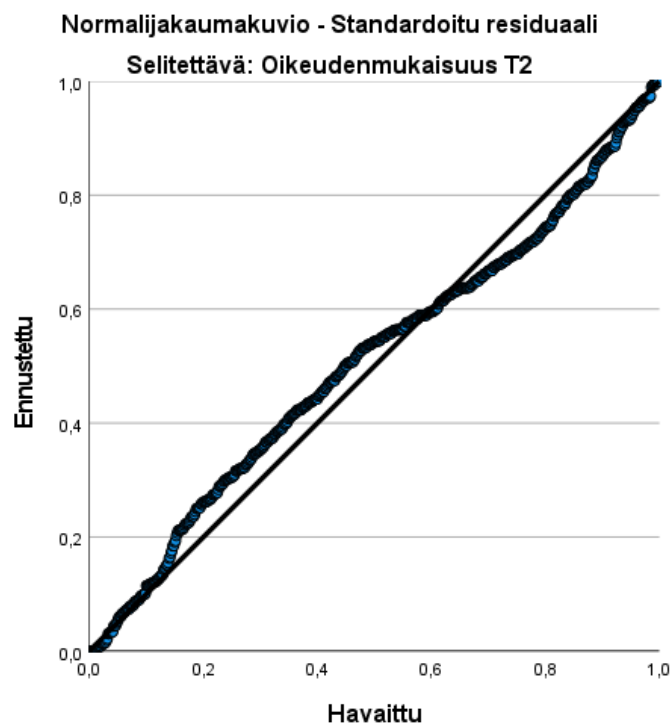
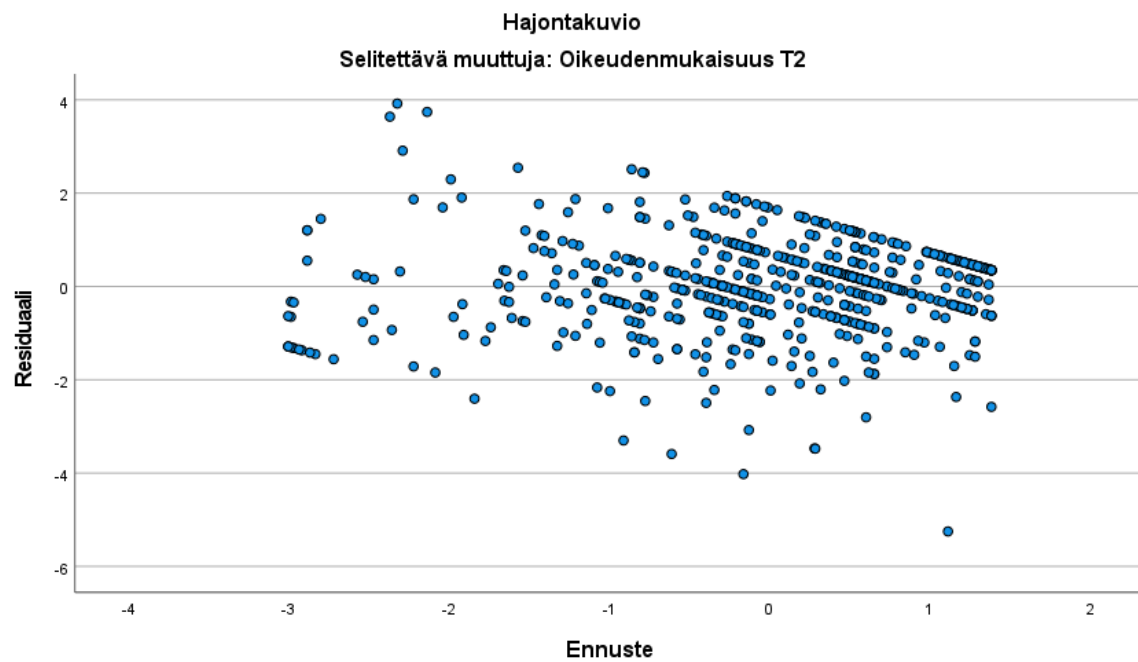


## Liite 5.

Kuvio v. Regressiomallin residuaalien hajonta- ja normaalijakaumakuvio avautumista (T2) selittäessä. Selittävinä muuttujina avautuminen (T1) ja oikeudenmukaisuus (T1).



Kuvio vi. Regressiomallin residuaalien hajonta- ja normaalijakaumakuviot oikeudenmukaisuutta (T2) selittäessä. Selittävinä muuttujina oikeudenmukaisuus (T1) ja avautuminen (T1).



## Liite 6.

Taulukko iii. Kahden riippuvan otoksen *t*-testit avautumisesta ja oikeudenmukaisuudesta. Taulukkoon on raportoitu muuttujien keskiarvot (*M*), keskihajonnat (*SD*), *t*-arvo (*t*), keskiarvon muutos ( $\Delta M$ ), vapausasteet (*df*), luottamusvälit (*CI*) ja efektikoot ( $\eta^2$ ) kummassakin mittauspisteessä. (*N* = 626)

|                   | T1       |           | T2       |           | <i>t</i> | $\Delta M$ | <i>df</i> | <i>CI</i> (95%) | $\eta^2$ |
|-------------------|----------|-----------|----------|-----------|----------|------------|-----------|-----------------|----------|
|                   | <i>M</i> | <i>SD</i> | <i>M</i> | <i>SD</i> |          |            |           |                 |          |
| Avautuminen       | 4.26     | 1.32      | 4.25     | 1.34      | .27      | -.01       | 625       | -.07–.09        | 1.04     |
| Oikeudenmukaisuus | 5.22     | 1.44      | 5.28     | 1.42      | -1.28    | .06        | 625       | -.15–.03        | 1.12     |